UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI

Instrumente Structurale 2014-2020

Coordonatori:
Emil Crişan, Alin Mihăilă

Autori:
Roxana Stegerean, Mirela Popa, Răzvan Nistor, Corina Gavrea, Lucia Scorţar, Emil Crişan

Introducere în antreprenoriat

Proiect cofinanţat din FSE prin Program Operaţional Capital Uman 2014 - 2020
Axa Prioritară 6 - Educaţie şi competenţe
Acţiune: OS6.7, OS6.9, OS6.10

Titlu proiect:

Azi student, mâine antreprenor!

Acronim proiect:

ASMA

Manager de proiect: **Mihaela Bucur**
Director ştiinţific: **prof. dr. Răzvan Nistor**

Cod proiect: **POCU/379/6/21/123894**
Beneficiar: **Universitatea Babeş-Bolyai din Cluj-Napoca**
Partener: **Patronatul Tinerilor Întreprinzători Cluj**

UNIVERSITATEA BABEŞ-BOLYAI

http://asma.granturi.ubbcluj.ro/

Patronatul Tinerilor Întreprinzători Cluj

Presa Universitară Clujeană

Referenți științifici:

Prof. dr. Cosmin Octavian Dobrin

Prof. dr. Ion Popa

ISBN 978-606-37-1150-3

Universitatea Babeş-Bolyai
Presa Universitară Clujeană
Director: Codruţa Săcelean
Str. Hasdeu nr. 51
400371 Cluj-Napoca, România
Tel./fax: (+40)-264-597.401
E-mail: editura@ubbcluj.ro
http://www.editura.ubbcluj.ro/

Proiect cofinanţat din FSE prin Program Operaţional Capital Uman 2014 - 2020
Axa Prioritară 6 - Educaţie şi competenţe
Acţiune: **OS6.7, OS6.9, OS6.10**
Titlu proiect: **Azi Student, Mâine Antreprenor!**
Acronim proiect: **ASMA**
Cod proiect: **POCU/379/6/21/123894**
Beneficiar: **Universitatea Babeş-Bolyai din Cluj-Napoca**

Sumar

UNIUNEA EUROPEANĂ

Instrumente Structurale 2014-2020

Proiect cofinanţat din FSE prin Program Operaţional Capital Uman 2014 - 2020
Axa Prioritară 6 - Educaţie şi competenţe
Acţiune: **OS6.7, OS6.9, OS6.10**
Titlu proiect: **Azi Student, Mâine Antreprenor!**
Acronim proiect: **ASMA**
Cod proiect: **POCU/379/6/21/123894**
Beneficiar: **Universitatea Babeş-Bolyai din Cluj-Napoca**

Tema 1: Definirea antreprenoriatului. Rolul antreprenoriatului într-o economie



1 În loc de introducere

Indiferent cât de multe realizări ai avut până acum, cu siguranță vei dori să continui să obții şi altele în viitor. Dacă vei căuta în jurul tău antreprenori de succes, vei constata că toți continuă să muncească, să inoveze chiar şi după ce au prosperat. Nu se limitează la acea realizare, ci din dorința de a genera o schimbare pozitivă în societate fac eforturi pentru a obține noi niveluri ale succesului. Cu această mentalitate pornesc pe traseul antreprenorial toți întreprinzătorii de succes, ei căutând să-şi atingă țelurile și, implicit, să-și pună amprenta asupra dezvoltării economiei şi a societății.

Pornind de la aceste constatări, cursul oferă câteva argumente pentru a înțelege rolul antreprenoriatului în economie şi societate. Explicațiile teoretice sunt completate de exemple care urmăresc parcursul antreprenorial al unor oameni din România care au reuşit să dezvolte afaceri durabile. Coroborând informațiile din exemple cu literatura de specialitate sunt prezentate câteva definiții ale antreprenoriatului, precum şi date statistice în scopul înțelegerii situației din România în context european.

2 Despre conținutul prezentului curs

Acest curs abordează câteva elemente esențiale pentru orice persoană care doreşte să se inițieze în domeniul antreprenoriatului. În prima parte sunt prezentate exemple din domeniul antreprenoriatului național, două poveşti de succes care au generat schimbări pozitive în societate. Analiza acestora este utilă pentru identificarea unor calități comune ale antreprenorilor de succes, calități care au contribuit la transformarea visului lor în realitate.

În partea a doua a cursului sunt detaliate principalele obstacole întâlnite de antreprenorii care vor să înceapă și să dezvolte o afacere în România, precum şi rolul care revine antreprenoriatului în economia contemporană. Antreprenoriatul poate fi considerat motorul dezvoltării societății, cel care dezvoltă noi modele, oferă soluții inovatoare și caută mereu formula de succes.

3 Când o poveste antreprenorială devine o poveste de succes?

Poveştile din spatele multor afaceri de succes sunt cu adevărat impresionante. Orientarea spre inovare a antreprenorilor, dorința de a ține pasul cu schimbările şi de a se diferenția de competitori, implicarea în tot ceea ce au dezvoltat din pasiune, le-a deschis multora dintre ei şi calea spre succes. Chiar dacă parcursul antreprenorial al oamenilor de afaceri este în general sinuos, prezența eşecului în propriile afaceri este privită ca o lecție, ei căutând mereu o a doua şansă/cale. Pentru a înțelege domeniul complex al antreprenoriatului vă propunem două poveşti de succes, iar în urma analizei acestora vom deduce câteva calități comune ale antreprenorilor.

4 Exemplul 1: Povestea lui Cristian Onețiu

Profilul de antreprenor al lui Cristian Onețiu a început să prindă contur încă din copilărie, când pentru a-şi face proprii bănuți, a început să vândă haine vechi. Nevoia independenței financiare s-a acutizat în adolescență, aşa că a căutat oportunități şi a început să facă vânzări directe (vase, detergenți). Cu banii adunați a reuşit să ajungă în Timişoara, devenind student al facultății de psihologie.

La începutul studenției s-a angajat într-o corporație, care i-a satisfăcut multe nevoi: salariu mare, buget pentru deplasări, maşină performantă, cursuri de dezvoltare profesională, precum şi oportunitatea de a avansa în carieră. Foarte multe pentru un tânăr de 22 de ani. Însă a trecut prin momente în care simțea o dorință de a acționa mai creativ şi nu putea să mai suporte rigorile corporației. Astfel, după patru ani de muncă a realizat că antreprenoriatul este drumul său.

Revenirea serioasă în antreprenoriat s-a legat şi de o pasiune a sa: pentru că iubea muzica, a deschis un bar cu karaoke care s-a transformat într-o afacere foarte profitabilă care a durat 3 ani. Apoi, din dorința de a se dezvolta, a deschis un club mai mare, care s-a dovedit nerentabil, principalul motiv fiind faptul că a lăsat afacerea nesupravegheată. Rezultatul a fost falimentul. Acesta a fost momentul în care a hotărât să înceapă proiectul la care visa din adolescență - propria companie românească de vânzări directe. Şi acest proiect a eşuat în aproximativ un an, motivele fiind legate de lipsa unor standarde de calitate pe care piața le cerea. Cu toate acestea, a continuat să-şi urmeze visul.

Cu "experiența" multiplă a falimentului, rămânând şi cu datorii foarte mari, Cristian a realizat că drumul lui nu poate fi decât înainte: s-a împrumutat de la apropiați şi în 2005 a pus bazele Life Care, o companie axată pe vânzarea de produse bio. Prezentă în peste 20 de țări europene, Life Care își pregătește în prezent extinderea pe alte două noi piețe: Statele Unite și Turcia. Care sunt motivele pentru care doreşte să își extindă business-ul? Antreprenorul spune că americanii sunt interesați de produsele sănătoase, iar SUA reprezintă și o punte spre America Latină. În plus, s-a gândit la Turcia pentru a putea conduce și experimenta afaceri într-o țară cu alte legi și alte obiceiuri de consum, această piață fiind foarte importantă în planul său de extindere în Asia.

Însă, preocupările sale nu se opresc aici. Pentru a transmite şi altora din experiența de afaceri şi de viață, Cristian şi-a propus să dezvolte un mediu antreprenorial oferind on-line, cursuri, workshopuri, cărți şi un program de mentoring. Cu o experiență de peste 15 ani şi afaceri de peste 100 milioane euro, Cristian Onețiu este antreprenor activ, dar şi consilier financiar pentru antreprenorii cu afaceri de peste 10 milioane euro care îşi doresc creşterea afacerii în mod durabil.

5 Exemplul 2: Povestea Moldovan

Povestea acestei afaceri este de fapt, povestea unei familii – familia Moldovan.

Moldovan - Carmangeria Sânnicoară, una dintre cele mai importante companii de pe piața cărnii şi a preparatelor din carne din Cluj, a pornit din pasiune pentru prelucrarea tradițională a cărnii, fondatorii fiind: Ştefan Moldovan şi Cosmin Moldovan.

Totul a început în anii 80. Pe atunci Ștefan Moldovan gestiona un mic atelier de carmangerie fiind cunoscut ca unul dintre cei mai pricepuți măcelari și preparatori de carne din Cluj. Fiul său Cosmin, actualul director general al companiei, a fost pasionat dintotdeauna de acest domeniu. Acum, el nu doar că gândește pe termen lung dezvoltarea companiei, dar se implică și în educarea viitoarei generații de măcelari. Dorința lui este să formeze o adevărată breaslă de măcelari, care să facă cinste meșteșugului. Ca manager de vânzări, Amelia, soția lui Cosmin, are un rol esențial în dezvoltarea afacerii și a rețelei proprii de magazine. Cu o tenacitate deosebită, ea a creat şi extins o rețea comercială solidă, care constituie, de fapt, cheia succesului carmangeriei. Mereu în pas cu noile tendințe comerciale, Amelia a devenit motorul de dezvoltare al companiei.

Cu o preocupare deosebită pentru calitatea materiei prime, în 2003, antreprenorii Moldovan au înființat propria fermă de vite de la Mociu, asigurând animalelor şi furajele necesare obținute de pe parcelele proprii. De atunci, au investit constant în modernizarea ei, asigurând îmbunătățirea confortului animalelor și implementarea unei linii de procesare și ambalare a laptelui.

Din dorința de a ține pasul cu vremurile și a se diferenția de competitori, în 2014 afacerea familiei Moldovan a trecut printr-un complex proces de rebranding. Acesta a avut ca rezultat nu doar o nouă identitate și schimbarea numelui din Cosm-Fan Carmangerie în Moldovan-Carmangeria Sânnicoară, ci și aducerea pe piață a unui concept nou de magazin de carne. Acum, în magazinele Moldovan există atât o zonă de vânzare, de unde se pot cumpăra produsele carmangeriei, cât și o zonă de bistro, unde sunt servite preparate calde pregătite de bucătarii companiei. De asemenea, clienților li se oferă, la cerere, consultanță în prepararea cărnii și în folosirea condimentelor. Angajații își iau în serios munca și știu foarte bine că rolul lor este de a construi relații autentice cu clienții cu scopul de a le oferi cele mai bune produse și servicii.

Datorită acestei transformări, Carmangeria Moldovan beneficiază de un loc cald în inima clujenilor și devine una dintre cele mai de succes afaceri din oraș. Mesajul acestor antreprenori pentru consumatori este foarte relevant: "Nimic din ce nu am mânca noi nu vom scoate vreodată la vânzare".

Cunoscând acum poveştile acestor antreprenori este logic să formulăm următoarea întrebare "**Ce au în comun aceste afaceri?**", iar aceasta ne va ghida spre răspunsuri ce pot fi extrapolate la nivelul tuturor activităților antreprenoriale de succes.

În primul rând, aceste afaceri au căutat **inovarea**, au refuzat să fie considerate de alții ca fiind demodate şi au venit mereu în întâmpinarea nevoilor clienților cu ceva nou. Ele au demonstrat că nu numai produsul contează, ci şi spațiul în care îl vinzi, cum îl vinzi şi ce alte servicii oferi clienților tăi.

În al doilea rând, aceşti antreprenori şi-au **asumat riscuri**. Oamenii de afaceri care au pariat pe acest gen de relansare, de reinventare recunosc că totul e un mare risc, iar dezvoltarea afacerii presupune investiții şi muncă serioasă, dar atunci când rezultatele apar şi clienții sunt mulțumiți, satisfacția lor este imensă.

În al treilea rând, nimeni nu s-a născut antreprenor. Însă, oricine poate învăța cum să-şi înființeze şi să conducă propria afacere. A deveni antreprenor înseamnă mai mult decât a deschide o afacere; înseamnă a avea **atitudine, motivație şi dorința de a reuşi**. Cu certitudine, toți antreprenorii de succes au câteva calități comune şi au un mod similar de a gândi.

mergi la sumar

Pe baza exemplelor prezentate, vă invităm să răspundeți la următoarele întrebări:

1. *Care sunt calitățile comune ale antreprenorilor de succes care-i ajută să-și transforme visul în realitate?*

2. *Ce alți antreprenori locali ați identificat în activitatea voastră de zi cu zi? Explicați, pe scurt, activitatea acestora și identificați și alte trăsături ale acestor antreprenori.*

3. *Cunoscând activitatea unor antreprenori locali, ce măsuri de îmbunătățire ați propune acestora pentru a-și crește afacerea într-un mod durabil?*

6 Care sunt calitățile unui antreprenor de succes?

Literatura de specialitate încearcă să sintetizeze calitățile principale ale antreprenorului de succes. Calitățile prezentate nu constituie o garanție a succesului antreprenorial, dar pot crea premisele acestuia, influențând pozitiv viteza de reacție și calitatea deciziilor în momente cheie ale dezvoltării afacerii. Multe dintre ele pot fi formate sau educate, nefiind însușiri predeterminate genetic.

Independența	Independența este extrem de dorită de antreprenori, ei dorind să obțină în cel mai scurt timp și o independență financiară. Un antreprenor nu se va simți niciodată împlinit într-un mediu în care nu-i sunt apreciate inițiativele, în care nu va fi lăsat să-și pună în practică ideile; un antreprenor caută să fie propriul stăpân, să-și asume riscuri și responsabilități sporite.
Încredere în sine	Antreprenorii au încredere în propriile abilități, au așteptări maxime de la ei înșiși, de la cei din jur. Chiar dacă greșesc, se ridică și privesc încrezător înainte. Totodată, cred în capacitatea de a face lucrurile mai bine decât alții.
Viziunea	Orice business de succes începe de la propria viziune a antreprenorului, viziune pe care s-ar putea ca mulți să n-o împărtășească. Un lucru dificil pentru antreprenori este să-i facă pe cei cu care lucrează să vadă afacerea din aceeași perspectivă și cu aceeași ochi. Antreprenorii au o viziune clară a ceea ce vor să facă, adică a performanței pe care vreau să o atingă în cadrul firmei pe care o inițiază. În antreprenoriat, viziunea este interpretată ca fiind capacitatea antreprenorilor de a vedea lucrurile puțin înaintea celorlalți.
Inovarea	Inovarea este vitală în afaceri, deoarece tot ce este astăzi nou, mâine poate fi depășit. Prin inovare ai o șansă să fii înaintea concurenței, care în mod cert nu stă pe loc. Antreprenorul trebuie să vină cu o noutate față de ceea ce există deja pe piață și trebuie să se reinventeze în mod constant. Antreprenorii creativi sunt curioși, sunt flexibili, observă trendurile și oportunitățile pieței.
Perseverența	Antreprenorii au capacitatea de a continua, chiar dacă se confruntă cu un amestec de rezultate bune, mediocre sau slabe. Tenacitatea antreprenorială îi face să continue, în ciuda obstacolelor care se întrevăd la orizont.
Asumarea riscurilor	Antreprenorii sunt persoane care riscă mai mult decât alții, dar nu riscă totul. Orice risc asumat înseamnă o analiză anterioară minuțioasă și un plan bun. Ei au și planuri de rezervă pe care le aplică atunci când riscurile sunt greu de controlat.

Toleranța la eşecuri	Deseori, antreprenorii de succes au trecut prin eşecuri repetate şi falimente succesive. Dar au reuşit să-şi păstreze încrederea în sine şi determinarea, privind eşecul ca o lecție din care pot învăța multe, astfel devenind tot mai puternici după fiecare eşec.
Eticã personalã	Un antreprenor valoros nu încalcă niciodată principiile etice în afaceri sau în viața personală. În felul acesta, el va dezvolta relații durabile, de calitate, cu cei din jurul său.
Pasiune	Antreprenorul de succes îşi porneşte afacerea din pasiune, din dorința de a se dezvolta într-un domeniu cunoscut, plăcut, care-i oferă libertatea de a munci cu plăcere.

Coroborând informațiile din exemplele analizate cu definițiile propuse de literatura de specialitate, putem desprinde câteva **definiții ale antreprenoriatului**, astfel:

Antreprenoriatul este o activitate care implică mai mulți actori, care au competențe şi abilități ce pot fi învățate şi pot fi aplicate oricăror contexte organizaționale (poți să fii antreprenor chiar dacă eşti angajat şi la o altă companie). Activitatea antreprenorială implică inovare şi găsirea unor oportunități bune de afaceri ce trebuie corelate cu cererea pieței pentru ca acestea să devină afaceri de succes. 7 Care este rolul antreprenoriatului într-o economie? În urma analizei literaturii de specialitate din domeniu a rezultat că antreprenoriatul deține un rol important pentru economie şi societate: 1) **activitatea antreprenorială este considerată motorul dezvoltării societăți**ii. Acest lucru reiese din orientarea spre inovare a tuturor afacerilor de succes, care conştientizează importanța introducerii noului pentru a face față schimbărilor rapide de pe piață. Efectul introducerii noului în companii favorizează dezvoltarea mult mai rapidă a acestora. De pildă, fondatorul companiilor Tesla Motors şi SpaceX, Elon Musk, a înțeles care sunt tendințele în afaceri şi a investit enorm în inovație pentru a face față schimbărilor. Google şi Apple sunt alte exemple de companii relativ noi, care au devenit nişte giganți mondiali. De ce? Răspunsul este simplu: grație inovațiilor. Situația este diferită în cazul companiilor care nu se adaptează timpurilor şi nu sunt capabile să aducă noutăți pe piață. Cu siguranță, companiile "anchilozate" în trecut şi inflexibile, mai repede sau mai târziu vor fi sortite eşecului. Kodak este un exemplu de companie care nu s-a adaptat schimbărilor rapide din ultimii ani. Cândva era o companie uriaşă, cu zeci de mii de angajați, cu invenții în domeniul fotografiei digitale. Greşeala majoră a celor de la Kodak a fost lipsa inovării. Au crezut că businessul lor cu filme pentru aparatele foto analogice va fi nemuritor. Unde sunt acum? Mult în urma competitorilor, oferind produse de nişă. 2) **activitatea antreprenorială poate avea efecte pozitive asupra generării de locuri de munc**ă. Dezvoltarea spiritului antreprenorial este o componentă esențială pentru realizarea profesională, pentru incluziunea socială, pentru o cetățenie activă, pentru îmbunătățirea încrederii în sine. Dispunând de această competență, vei avea capacitatea de a profita de diferite oportunități care se ivesc şi care pot să te conducă spre succes. 3) **startup-urile vin cu inovații mai de impact decât companiile mari care se concentrează pe îmbunătățirea produselor pe care le ofer**ă. Startup-urile sunt mult mai flexible decât companiile mari pentru că ştiu că nu au mult de pierdut şi, chiar dacă nu dispun de prea multe resurse, pot lua decizii radicale asumându-şi riscuri. În plus, resursele pentru startup-uri pot fi accesate mai uşor. Până la urmă şi Facebook, Google sau Uber au pornit de la nişte tineri fără posibilități financiare, dar care au devenit companii gigant din domeniul tehnologiei. În completarea imaginii mediului antreprenorial din România câteva date statistice la nivel european sunt relevante. nform celui mai recent raport al UE (2019) asupra întreprinderilor mici şi mijlocii (IMM-uri) care ilustrează starea antreprenoriatului, România avea 29 de IMM-uri la 1000 de

mergi la sumar

locuitori, mult sub media europeană de 58 de IMM-uri la 1.000 de locuitori. În acest fel, țara noastră era pe ultimul loc în UE la acest capitol, la fel ca în anii trecuți. De asemenea, doar 10% dintre IMM-urile din România au activitate de inovare, ceea ce ne clasează pe ultimul loc în UE și la acest capitol. În urma raportării acestor date, Comisia Europeană arată că eforturile făcute de Guvernul român pentru finanțarea înființării de noi firme cu bani de la bugetul de stat nu s-au tradus prin performanță. Deși remarcă programul românesc Start-Up Nation, Comisia Europeană consideră că statul român ar fi trebuit să ia și măsuri de reducere a birocrației pentru a ajuta antreprenorii.

Dezvoltarea gândirii antreprenoriale devine o prioritate peste tot în lume, constituind un motor de progres al comunităților. La nivelul țării noastre, tinerii au potențial enorm şi îşi doresc să fie antreprenori, nu doar simplii angajați. Potrivit unui studiu, 2 din 10 români vor să pornească o afacere pe cont propriu, dar nu au suficientă încredere în sine şi nu ştiu de unde să înceapă. În 2019, Barometrul afacerilor de tip startup a realizat o analiză privind cele mai importante **obstacole** întâlnite de antreprenorii care vor să înceapă și să dezvolte o afacere în România.

Pe primul loc se clasează **mentalitatea și teama de eșec**. În acest sens, este logic să ne întrebăm: ***Cum trebuie să procedăm pentru a ne schimba mentalitatea şi a diminua teama care ne împiedică să înaintăm?*** Putem găsi un răspuns în cartea scrisă de antreprenorul Grant Cardone: "*Regula 10X. Singura diferență dintre succes și eșec*". Acesta spune: "Temerile tale sunt cel mai bun indiciu că trebuie să acționezi. Teama nu îți spune doar ce să faci, îți spune şi când este momentul potrivit să faci acel lucru. Răspunsul este întotdeauna: *acum*. Eşecul apare indiferent dacă acționezi sau nu. Aş spune că este preferabil să eşuezi făcând ceva decât să eşuezi pentru că te pregăteşti în mod excesiv, în timp ce altcineva vine şi îți şterpeleşte visurile".

Aşadar, chiar dacă ne intersectăm cu eșecul, acesta trebuie privit ca o bună metodă de învățare, deşi destul de mulți antreprenori români nu văd lucrurile în acest mod. ***Ce putem face pentru a privi eşecul într-un mod constructiv?*** Răspunsul ar fi să căutăm să dezvoltăm încrederea în noi şi în ceilalți. Încrederea este ingredientul cheie care ne permite să o luăm de la capăt, să încercăm din nou chiar dacă nu am reușit din prima.

Un alt obstacol în calea inițierii şi dezvoltării unei afaceri este **educația antreprenorială** precară. România trebuie să se axeze pe o îmbunătățire a educației antreprenoriale deoarece există dovezi tot mai evidente ale impactului pozitiv al educației antreprenoriale. Programul JA România de educație antreprenorială oferă un proces complet de învățare: traininguri și webinarii gratuite pentru elevi și profesori, proiecte practice de înființare de companii - pilot, perioade de incubare susținute de comunitatea de afaceri, târguri de produse, continuând cu posibilitatea de testare a abilităților însușite și obținerea Certificatului European de abilități antreprenoriale. Acest program este urmat anual de peste 200.000 de elevi și studenți din peste 1.700 de instituții de învățământ şi se desfăşoară local în parteneriat cu Ministerul Educației Naționale, instituțiile de învățământ şi comunitatea de afaceri.

Un alt exemplu de implicare îl găsim în cadrul Universității din Valencia (Spania), unde proprietarii de întreprinderi finanțează și conduc o catedră de educație antreprenorială, iar profesorii sunt implicați direct în predarea educației antreprenoriale. Pe parcursul a zece ani de când există programul au fost dezvoltate 250 de proiecte de afaceri. Cehia este un alt exemplu de țară cu preocupări pentru dezvoltarea educației antreprenoriale. Firmele virtuale din cadrul proiectelor de educație antreprenorială îi ajută pe studenți să înțeleagă modul de înființare și de conducere

a unei întreprinderi. Studenții pregătesc un plan de afaceri pe o anumită temă. Pe parcursul unor astfel de exerciții apare nevoia contactării autorităților administrației publice (pentru acordarea de licențe, pentru înregistrarea întreprinderilor și pentru impozite), studenții trebuind să ia legătura cu autoritățile administrative virtuale. La sfârșitul anului universitar, studenții își pot lichida firmele sau le pot lăsa studenților din anii mai mici. Un rezultat important al acestor acțiuni este dobândirea de competențe și de atitudini antreprenoriale de către studenți. Studiile arată că tinerii care participă la aceste programe vor dezvolta mai multe atitudini antreprenoriale, vor obține mai repede un loc de muncă după finalizarea studiilor și vor înființa mai multe companii, creând astfel mai multe locuri de muncă.

Aşadar, educația antreprenorială vorbeşte despre exemple practice, fie că sunt ele pozitive sau negative, din care trebuie să învățăm. În acest context, îți propunem să iei în calcul întrebările următoare:

> ***Ce aspecte din trecut te-au învățat ceva ce ar putea juca un rol important în dezvoltarea antreprenorială a ta? Ce anume ai învățat din greşeli?***

Înțelegerea şi analiza aspectelor din trecut te pot ajuta pe termen lung. Greșelile făcute ar trebui să fie lecții de viață pentru fiecare, din care dacă învățăm, începem să progresăm. Pentru aceasta trebuie să existe la fiecare o dorință continuă de cunoaştere, de acumulare de informații apelând la diverse surse de învățare: mentorat, discuții cu antreprenori, cursuri on-line, cărți de business, cursuri cu trainer etc. În cartea "Start în antreprenoriat" Cristian Onețiu afirma: "*De la mentor înveți prin tăcere, apoi prin întrebări legate de situații concrete prin care a trecut. El nu te învață din păreri, el te învață din experiență.*"

Aşadar, ca viitor antreprenor reține faptul că abilitatea de a-ți menține cunoştințele şi aptitudinile pe cea mai înaltă treaptă a calității este esențial să o păstrezi. Dacă nu îți menții cunoştințele la standarde ridicate, dacă nu perseverezi, nu te poți asigura că faci ceea ce trebuie.

În concluzie, alătură-te clasei oamenilor de succes care se dedică învățării continue.

8 Teme şi întrebări

Pe baza teoriei parcurse, te invit să răspunzi la următoarele întrebări pentru a-ți verifica şi aprofunda cunoştințele însuşite până în acest moment:

1. Ce implică activitatea antreprenorială în afaceri?

2. Ce beneficii aduce stimularea antreprenoriatului în rândul tinerilor?

3. Care sunt principalele obstacole întâlnite de antreprenorii care doresc să pornească sau să dezvolte o afacere?

4. Care sunt sursele principale de învățare utilizate de antreprenori?

Folosindu-te de teoria parcursă, dar şi de imaginație şi intuiție îți propunem spre analiză câteva teme care să te ajute într-un eventual demers antreprenorial:

1. Ce vis sau pasiune consideri că ar putea constitui o idee de afacere? Argumentează pe scurt.

2. Care sunt obiectivele tale în acest moment? Cum te asiguri că le vei îndeplini?

3. Care este obiectivul cu termenul cel mai lung? Care sunt paşii spre atingerea obiectivului? La ce cadru temporal te-ai gândit pentru îndeplinirea lui?

4. Ai putea descrie o situație în care pe fondul unei temeri ai luat decizia să acționezi, iar lucrurile au condus la o realizare sau la o împlinire personală sau profesională? Cum te-ai simțit? Cum te gândeşti acum la acea situație?

9 Bibliografie

Borza A., Mitra C., Bordean O., Mureşan A., Supuran R. (2009), *"Antreprenoriat. Managementul firmelor mici şi mijlocii*", Ed. Risoprint, Cluj-Napoca.

Cardone G. (2019), "*Regula 10X. Singura diferență dintre succes şi eşec",* Ed. ACT şi Politon, Bucureşti

https://carmangeriamoldovan.ro/ro/

Constantin A., R. (2014) *Antreprenoriat*, Pro Universitaria, Bucureşti

http://www.prouniversitaria.ro/carte/antreprenoriat/rasfoire/

Onețiu C., (2019) *"Start în antreprenoriat*", Ed. ACT şi Politon, Bucureşti;

Barometrul afacerilor de tip Start-up 2019

https://www.eyromania.ro/studii-and-articole/barometrul-afacerilor-de-tip-startup-din-romania-2019/

Seria de ghiduri: Cum se poate susține politica privind IMM-urile cu ajutorul fondurilor structurale. Consolidarea spiritului şi a competențelor antreprenoriale în UE,

http://publications.europa.eu/resource/cellar/0b119b3e-e072-42e3-b3c5-a2746d386933.0005.02/DOC_1

UNIUNEA EUROPEANĂ

Instrumente Structurale 2014-2020

Proiect cofinanțat din FSE prin Program Operațional Capital Uman 2014 - 2020
Axa Prioritară 6 - Educație și competențe
Acțiune: **OS6.7, OS6.9, OS6.10**
Titlu proiect: **Azi Student, Mâine Antreprenor!**
Acronim proiect: **ASMA**
Cod proiect: **POCU/379/6/21/123894**
Beneficiar: **Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca**

Tema 2: Antreprenoriat și capitalism. Antreprenori versus manageri versus finanțatori versus angajați



1 Introducere

Pentru a-și satisface interesele, oamenii își construiesc un cadru social în care să colaboreze și să obțină rezultate, numit organizație. Pentru a-și atinge obiectivele, orice organizație are nevoie de mai multe categorii de resurse care trebuie utilizate eficient[1] și eficace[2]. În economia contemporană resursele sunt esențiale, poate cea mai importantă categorie fiind capitalul intelectual, iar oamenii de succes din viitor vor fi antreprenorii educați și formați în consonanță cu criteriile de performanță ale organizațiilor și ale economiei, în general.

În prima parte a acestui curs definim organizația și managementul și descriem, pe scurt, cele patru funcții manageriale. Apoi prezentăm câteva detalii generale legate de cele patru stadii (etape) ale ciclului de viață al unei organizații. Pentru o mai ușoară asimilare a anumitor concepte teoretice am apelat la reprezentarea în tabel a rolurilor manageriale și a principalelor concepte înrudite cu cel de manager (supervizor, lider, antreprenor, intraprenor, administrator). Din punctul nostru de vedere, în sens larg, antreprenorul poate fi asimilat unui manager, deoarece el se poate axa nu numai pe crearea unei noi afaceri, ci și pe revitalizarea unei organizații existente sau pe preluarea (cumpărarea) altei organizații, pentru a o dezvolta. Prin urmare, am optat să prezentăm experiența unui antreprenor care a preferat să cumpere o afacere existentă. De asemenea, am prezentat câteva sfaturi oferite de antreprenorii care au avut succes ca urmare a preluării altor organizații. Spre finalul acestui curs am evidențiat rolul angajaților și al capitalului intelectual („moneda" noului mileniu). Pentru a-și asigura succesul pe termen lung și pentru o bună reputație, organizațiile mileniului trei trebuie să gestioneze corespunzător dialogul cu stakeholderii (părțile cointeresate). Am abordat acest subiect deoarece am considerat că este important ca viitorii antreprenori din România să cunoască și să ia în considerare așteptările stakeholderilor, să înțeleagă rolul acestora în atingerea obiectivelor și în creșterea duratei de viață a organizației. Cursul se încheie cu o scurtă incursiune legată de finanțatori și programele Uniunii Europene lansate pentru dezvoltarea spiritului antreprenorial.

2 Managementul în organizații

Pentru început, considerăm că este important să prezentăm succint câteva noțiuni esențiale legate de organizație și management.

Organizația este un grup de oameni care acționează împreună, în mod organizat, pentru atingerea unui scop comun. O organizație are trei caracteristici esențiale: (1) un scop, (2) o structură elaborată intenționat și (3) niște membri. Rezultatul activității unei organizații este ***produsul***[3] capabil să satisfacă o nevoie a cuiva, oferit de obicei unui consumator (beneficiar) din afara organizației.

1 Eficiența este o măsură a eficacității, descriind modul în care sistemul și-a atins scopul – matematic, este raportul dintre ieșiri (rezultate) și intrări (efortul depus); un proces este eficient dacă utilizează resursele economic, fără risipă. Eficiența se măsoară prin indicatori specifici, în funcție de natura sistemului (Salanță, Popa & Lungescu, 2019).

2 Eficacitatea este calitatea unui sistem de a-și atinge scopul; ceva este eficace dacă face ce trebuie. Există trei abordări majore ale eficacității organizației: (1) pe baza resurselor externe: organizația este eficace dacă obține din mediul extern resurse rare și valoroase; (2) pe baza sistemelor interne: organizația este eficace dacă coordonează crea-tiv resursele și abilitățile, încât să își inoveze produsele și să se adapteze la nevoile în schimbare ale consumatorilor; (3) abordarea tehnică: organizația este eficace dacă convertește eficient resursele în bunuri și servicii (Salanță, Popa & Lungescu, 2019).

3 Produsul este elementul capabil să satisfacă o nevoie a cuiva, fiind oferit de obicei unui consumator (beneficiar) din afara organizației. Există două categorii majore de produse: (1) bunul care are o existență fizică (nu neapărat materială), intrând în proprietatea cuiva (precum un covrig, o carte, un automobil etc.), și (2) serviciul, care nu are o existență fizică, ci constă într-o acțiune prestată consumatorului (precum o lucrare dentară, asistența juridică, un program educațional etc.). Majoritatea bunurilor au o formă materială (sunt tangibile), dar există și bunuri virtuale (intangibile), precum cele software (aplicații, cărți electronice etc.). În general, ofertele includ o combinație de bunuri și servicii; de exemplu, un restaurant oferă atât un bun (mâncarea comandată), cât și niște servicii (asigurarea unui spațiu, servirea, muzica ambientală).

Antreprenoriatul este o activitate economică ce se desfășoară într-un context cultural specific, într-un sistem economic și politic care poate încuraja sau descuraja comportamentul inovativ și antreprenorial al oamenilor. După cum se știe, *capitalismul*[4] este sistemul economic și politic bazat pe proprietatea privată, pe libera inițiativă, pe oportunitatea de a câștiga din oferirea de produse consumatorilor etc., pe o piață liberă, iar antreprenorii sunt pregătiți să producă ceea ce le va genera profit.

Activitatea unei organizații trebuie „manageriată", adică administrată (gestionată). Având în vedere resursele, managementul este procesul de asamblare a unor mulțimi de resurse și de utilizare a lor pentru realizarea unor sarcini într-un cadru organizațional, urmărind realizarea unor scopuri. ***Managementul*** este procesul de atingere a obiectivelor organizației prin angajarea în cele patru funcții (Salanță, *Popa & Lungescu, 2019)*:

1. ***Planificarea*** constă în (1) fixarea unor scopuri (obiective) și (2) precizarea modului în care acestea să fie atinse.
2. ***Organizarea*** înseamnă crearea cadrului necesar pentru ca scopurile să fie atinse (pentru ca planurile să fie realizate). Concret, organizarea constă în alocarea resurselor astfel încât planurile să poată fi realizate.
3. ***Conducerea*** vizează, în acest context, oamenii, adică influențarea acestora astfel încât să aibă comportamentul necesar pentru atingerea scopurilor organizației.
4. ***Controlul*** înseamnă reglarea activităților, astfel încât performanțele (rezultatele) reale să fie în conformitate cu cele planificate (cu standardele, cu obiectivele). Concret, controlul constă în monitorizarea și evaluarea rezultatelor reale, compararea lor cu cele planificate și, dacă este cazul, luarea unor măsuri de corectare a abaterilor nefavorabile sau de fructificare a celor favorabile.

Ciclul de viață* al *organizației constă într-o succesiune previzibilă de (stadii) etape pe care organizațiile le parcurg în evoluția lor (Salanță, Popa & Lungescu, 2019):

1. Stadiul antreprenorial.
2. Stadiul de colectivitate.
3. Stadiul de formalizare și control.
4. Stadiul de elaborare a structurii.

4 Alte sisteme economice și politice, pe lângă capitalism, sunt: (a) comunismul, în care proprietatea este comună (a statului) și toți oamenii muncesc (la stat) pentru a produce într-o piață controlată (de stat) pentru ceilalți consumatori, fără profit sau câștig personal; (b) socialismul, puntea dintre capitalism și comunism, în care proprietatea privată este abolită, capitalul și o bună parte din mijloacele de producție sunt deținute de stat, producția (și nu numai) este centralizată, statul intervenind pentru redistribuirea câștigurilor pentru a crește binele public.

Tabelul 2.1. Descrierea succintă a **ciclului de viață al organizației** (a stadiilor parcurse)

Stadii (etape)	Descriere succintă
În stadiul antreprenorial	• *Este creată* organizația, *de* obicei de una sau mai multe persoane, numite antreprenori (întreprinzători); ea poate fi creată și de către stat. • Planificarea și organizarea sunt reduse (nu există reguli, strategii clare). • Activitățile sunt reduse ca diversitate și volum de muncă. • Funcția managerială principală este cea de conducere. • Deciziile sunt luate de antreprenor, care dirijează întreaga activitate. • Inovarea este la un nivel foarte ridicat. • Șansele de eșec și de dispariție a organizației sunt foarte mari. • Elementul critic care poate provoca o criză majoră (și riscul dispariției) îl reprezintă nevoia de resurse: umane5, bănești6, fizice7 și informaționale8.
În stadiul de colectivitate	• Antreprenorului i se alătură alte câteva persoane, dedicate, încrezătoare. • Motivația și angajamentul sunt puternice. • Nu sunt vizate câștigurile bănești imediate, ci succesul viitor al organizației. • Structura și canalele de comunicare sunt preponderent informale. • Deciziile majore sunt luate în grup. • Inovarea continuă să fie la un nivel ridicat. • O criză poate să apară atunci când organizația crește într-atât de mult încât sistemele informale nu mai fac față nevoii sporite de dirijare și control.
În stadiul de formalizare și control	• *Structura este tot mai puternic formalizată, organizația fiind una birocratică.* • Sunt importante planificarea și organizarea (reguli și procedurile multe). • Controlul este centralizat. • Sunt urmărite rezultatele (eficiența, menținerea/creșterea cotei de piață). • Inovarea este abandonată în favoarea consolidării, apare o atitudine mai conservatoare, care poate descuraja asumarea riscurilor și inovarea viitoare. • Criza poate fi generată de nivelul ridicat de birocrație, iar organizația nu mai poate ține pasul cu schimbările din mediu.

5 Resursele **umane** includ *angajații care desfășoară activitatea organizației.*
6 Resursele **bănești** sunt *banii de care organizația dispune pentru realizarea activității*, indiferent de formă sau proveniență.
7 Resursele **fizice** (sau *materiale)* sunt diferite *bunuri și valori imobiliare* utilizate pentru obținerea rezultatelor: materii prime, energie, utilaje, clădiri, vehicule, aplicații software etc.
8 Resursele **informaționale** sunt *informații privind starea elementelor din mediul extern și din cel intern*; de exemplu, cunoștințe privind evenimentele politice sau sociale, cunoștințe despre practicile concurenților, date privind rezultatele proprii etc.

În stadiul de elaborare a structurii	• *Organizația se străduiește să reducă birocrația excesivă din stadiul precedent*. • Se descentralizează deciziile. • Principalele disfuncții sunt reducerea inovării, amplificarea rezistenței la schimbare, fluctuația mare a personalului, conflictele. • Se urmărește revitalizarea (înnoirea) prin inovații succesive. • Unele organizații se stabilizează și se mențin la același nivel, altele intră în declin și pot dispărea. Declinul apare din lipsa de schimbare, adaptare.

În ***stadiul antreprenorial***, *î*n majoritatea cazurilor, organizația este pusă la punct de un singur întreprinzător, fiind un „one-person show".

În mod natural și eficient, în *stadiul de colectivitate* antreprenorului i se alătură alte câteva persoane, dedicate, încrezătoare *în ideea pentru care a fost creată organizaț*ia. Totuși, unii antreprenori continuă să-și conducă singuri afacerea, după cum spune un manager partener al Deloitte România: „antreprenorii români au încă tendința de a-și conduce singuri companiile, chiar dacă acestea au devenit prea mari pentru ei[9]" (Ziarul Financiar). Este important ca antreprenorii să accepte faptul că organizația crește și să înțeleagă că motivația și angajamentul noilor membri sunt puternice, bazate pe sentimentul de identificare cu grupul și pe simțul misiunii. Membrii organizației îi dedică acesteia multe ore, cu gândul nu la câștiguri bănești imediate, ci la succesul ei viitor.

În *stadiul de formalizare și control,* în general, compartimentele sunt organizate pe funcțiuni. Funcțiunile obișnuite sunt: (1) de cercetare-dezvoltare[10], (2) de marketing[11], (3) de producție (operații)[12], (4) financiar-contabilă[13], (5) resurse umane (personal)[14]. Din păcate, în acest stadiu inovarea este abandonată în favoarea consolidării, antreprenorii și managerii dezvoltându-și o atitudine mai conservatoare, care poate descuraja asumarea riscurilor și inovarea viitoare.

Scopul principal al eforturilor depuse în *stadiul de elaborare a structurii* este revitalizarea (înnoirea), adică refacerea vigorii inovaționale a organizației. Nu toate organizațiile reușesc acest lucru – unele se stabilizează și se mențin la același nivel, altele intră în declin și pot dispărea.

Dispariția organizației constă în actul de încetare a existen*ț*ei ca o organiza*ț*ie distinctă. Se poate întâmpla ca organizația să fie lichidată (să înceteze să mai existe, împreună cu afacerile sale), să fuzioneze (ducând la apariția unei organizații noi), sau să fie achiziționată de către o altă organizație. Din păcate, în jur de 50% dintre noile întreprinderi dau faliment în primii cinci ani de activitate (Comisia Europeană, 2013).

9 https://www.zf.ro/companii/manager-deloitte-romania-inca-vedem-antreprenori-romani-care-isi-conduc-singuri-companiile-desi-acestea-au-devenit-prea-mari-pentru-ei-13204807
10 Funcțiunea de cercetare-dezvoltare include activitățile legate de crearea unor noi produse (de exemplu, conceperea unui produse nou, crearea prototipului, testarea etc.).
11 Funcțiunea de marketing include activitățile legate de promovarea și vânzarea produselor (exemple: studiul pieței, promovarea, vânzarea, relațiile cu clienții etc.; multe firme mari își creează un departament distinct de vânzări).
12 Funcțiunea de producție (operații) include activitățile legate de fabricarea produselor și prestarea serviciilor (programarea producției, aprovizionarea, fabricația propriu-zisă sau prestarea serviciului, întreținerea utilajelor, controlul calității etc.).
13 Funcțiunea financiar-contabilă (economică) include activitățile legate de evidența sintetică a resurselor materiale și financiare, întocmirea bilanțurilor contabile, realizarea indicatorilor financiari-contabili și exercitarea controlului financiar intern
14 Funcțiunea de resurse umane (de personal) include activitățile legate de atragerea, menținerea și dezvoltarea resursei umane (planificarea resurselor umane, recrutarea și selecția, formarea profesională, dezvoltarea carierei, evaluarea, recompensarea, gestionarea relațiilor de muncă).

Teama de eșec/faliment sau lipsa fondurilor bănești nu ar trebui să fie piedici pentru antreprenori. Mai mult, ne putem întreba care sunt atuurile unei afaceri/companii care pot fi avute în vedere de către antreprenori, deoarece cresc șansele de succes ale afacerii (convingerile constructive, diversificarea gamei de produse etc.). De exemplu, în 1993, Doina Sicinschi a înființat Turnomex, o companie producătoare de produse din fontă, pentru a furniza produse pentru marile companii de construcții și pentru dezvoltatorii imobiliari. Problemele au apărut atunci când clienții au stopat plățile din cauza lipsei de finanțare. Astfel, compania Doinei a acumulat datorii ridicate și, în cele din urmă, a dat faliment în 2008. În 2010, familia Sicinschi a înființat o nouă companie numită Turnomex Phoenix, continuând să realizeze produsele din fontă care se dovediseră a fi profitabile în trecut. Cu toate acestea, Doina era hotărâtă să diversifice activitatea și astfel s-a îndreptat spre fabricarea de mobilier stradal. În opinia Doinei, eșecul unei afaceri este un moment critic pentru oricine, dar ea consideră că un antreprenor trebuie să o ia de la capăt și să o ia pas cu pas de la început. Ea și-a urmat principiile deoarece, de la înființarea sa, noua companie a căutat să inoveze, atât în ceea ce privește gama de produse, cât și în ceea ce privește procesele de producție. În concluzie, după cum spune Doina, *„viața poate fi înțeleasă privind înapoi, dar trebuie trăită privind înainte”* (Comisia Europeană, 2011).

Pentru a avea succes pe termen lung, mai ales într-un mediu în schimbare, oricare organizație trebuie să se dezvolte, să evolueze, să gestioneze eficient schimbări planificate, cu scopul remodelării atitudinilor, comportamentelor și performan*ț*ei. Prin urmare, activitățile managerului au atât un caracter de artă (depind de experiența și calitățile personale, de exemplu talent, intuiție, ambiție, fler, carismă etc.), cât și unul de știință în măsura în care se bazează pe metode, instrumente, reguli și principii universale care guvernează activitatea managerială și antreprenorială.

3 Antreprenorii și managerii

În orice societate schimbarea este facilitată cu mai multă ușurință de către antreprenori, prin crearea de locuri de muncă, inovație și creștere economică sustenabilă. Dezvoltarea unor atitudini pozitive față de antreprenoriat este un element necesar, deși nu suficient, în formarea intențiilor antreprenoriale și ulterior în manifestarea comportamentului antreprenorial. Atitudinile nu sunt o componentă genetică ci una socială și în consecință se formează în familie, la școală și apoi la locul de muncă.

Decizia de a deveni antreprenor este voluntară și conștientă. Activitatea antreprenorială este un comportament planificat, intenționat, iar formarea intențiilor antreprenoriale depinde de atitudinile personale vis a vis de actul înființării unei afaceri. Acțiunile antreprenorilor se derulează la nivel microeconomic, dar progresul se înregistrează la nivel macroeconomic. O atitudine pozitivă față de antreprenoriat înseamnă dorința de a exploata oportunitățile, oamenii schimbând viitorul societății din care fac parte prin modificarea propriei viziuni, legată de afaceri și inovație.

Oricare angajat al unei organizații care desfășoară acțiuni de planificare, organizare, conducere și control este un manager; altfel spus, este manager oricare angajat care are un control ridicat asupra oricăruia dintre aceste elemente din cadrul organizației: timp, volum de muncă, decizii, tehnologie, echipament, bani, standarde, reuniuni, alți oameni etc.

Există o serie de concepte înrudite cu cel de manager, al căror sens însă este mai mult sau mai puţin diferit, cele mai importante fiind (Salanță, Popa & Lungescu, 2019): supervizor, lider, antreprenor *(întreprinzător)*, intraprenor, administrator (vezi tabelul 2.2.).

Tabelul 2.2.Concepte înrudite cu cel de *manager*	
Supervizorul	Managerul care supraveghează munca unor subalterni, situat de regulă pe nivelurile inferioare ale organizației, în activitățile de producție.
Liderul	Conducătorul, adică persoana aflată în fruntea altora, oficial sau neoficial (liderul oficial se numește și șef).
Antreprenorul (întreprinzătorul)	Persoana care creează o organizație, în general de dimensiuni mici, și pe care apoi (eventual) o conduce.
Intraprenorul	Persoana din interiorul unei organizații, în general un manager, care își asumă rolul de inițiator al schimbării și inovării.
Administratorul (mai multe înțelesuri)	- Managerul care lucrează într-o organizație guvernamentală (publică) sau într-o organizație non-profit. - Managerul din administrație (din instituțiile statului). - Membrul Consiliului de Administrație, împuternicit de către Adunarea Generală a Acționarilor să administreze societatea pe acțiuni. - Directorul administrativ, însărcinat cu gestionarea activităților „administrative", precum cele de pază, curățenie etc. - Persoana care asigură gestiunea firmei.

La modul general, un *manage*r nu doar monitorizează, precum un *supervizor*, ci în primul rând planifică şi organizează. *Liderul* (1) stabileşte direcţia în care vor acţiona alte persoane şi (2) influenţează acele persoane, motivându-le să urmeze direcţia stabilită. Un *manager* care are subalterni este un lider oficial: una dintre sarcinile lui este de a conduce subalternii. Având în vedere funcţiile managementului, relaţia dintre lider şi manager arată astfel: MANAGER = planificator + organizator + LIDER (CONDUCĂTOR) + regulator (Salanță, Popa & Lungescu, 2019).

Prin analiza tabelului 2.2., vă rugăm să încercați să răspundeți la următoarele întrebări. În ce condiții antreprenorul devine manager? Există situații în care managerul nu este și antreprenor?

4 Sfaturi oferite de antreprenorii care au obținut succese considerabile de pe urma preluării altor organizații

Vincent Colleville și-a început viața profesională în sectorul horticol, achiziționând o companie care ulterior a intrat în faliment. Învățând din acest episod, el a devenit consultant independent în afaceri, specializat în acordarea de consiliere companiilor aflate în dificultate. Eșecul primei sale întreprinderi coroborat cu activitatea sa de consultanță a deschis drumul întoarcerii sale la activitatea antreprenorială. Astfel în 2005, Vincent a cumpărat Protop Creation, o companie producătoare de automobile și vehicule de fabricație în miniatură, destinate colecționarilor. În ciuda concurenței puternice, în special din China, Protop Creation s-a extins considerabil de la preluarea conducerii de către Vincent. În 2009, cifra sa de afaceri a crescut cu 60% și asta într-o perioadă în care

piața automobilelor în miniatură se afla într-un oarecare impas. Câteva sfaturi oferite de antreprenorii care au obținut succese considerabile de pe urma preluării altor organizații (Comisia Europeană, 2011):

- *Dacă te afli în căutarea unei noi aventuri la nivel personal sau profesional, împărtășește asta cu partenerii tăi. De asemenea, sunt importante încrederea în sine și o dorință* puternică de a obț*ine succesul în ciuda tuturor obstacolelor* (Vincent Colleville).
- *Chiar dacă preluați o întreprindere fiabilă, stabiliți-vă propriile obiective și urmați-vă visurile* (Boštjan Šifrar).
- *Cooperarea cu proprietarii anteriori este esențială: întâlniți-vă cu ei, vorbiți și colaborați* (Leon Slijkerman).
- *Convingeți-vă familia și oferiți-le o evaluare sinceră a celui mai bun și a celui mai rău scenariu. Ei trebuie să simtă că iau parte la riscurile la care te expui și la succesul tău, iar acest lucru se obține prin comunicare* (Michael Ring).
- *Analizați cu atenție în ce vă implicați consultând experții potriviți și luând în considerare legislația, taxele și aspectele financiare. Combinați expertiza lor cu ideile voastre și veți găsi calea cea potrivită* (Manuel Pree).
- *Dacă nu îți place să muncești din greu, nu prelua o întreprindere. Dacă nu ești pregătit să asculți, nu prelua o întreprindere. Păstrează flexibilitatea modelului tău de afaceri deoarece ai nevoie să te poți adapta la vremuri* (Gerard Cleary).
- *Evaluați-vă poziția, planificați direcția în care vreți să mergeți, visați la experiențe noi și provocatoare și distrați-vă* (Pavlos Paradisotis).

Pentru a-și realiza activitatea, un manager trebuie să aibă și să folosească o serie de competențe, adică de abilități, valori și motivații (preferințe) personale, necesare realizării activității manageriale și îndeplinirii numeroaselor roluri. Cea mai cunoscută abordare a rolurilor unui manager este cea a lui Henry Mintzberg, care distinge zece roluri, împărțite în trei categorii (Salanță, Popa & Lungescu, 2019): 4 roluri decizionale, 3 roluri informaționale și 3 roluri interpersonale.

Tabelul 2.3. Rolurile managerului
Rolurile decizionale
☑ rolul de întreprinzător: inițiază, schițează și încurajează schimbarea și inovarea; ☑ rolul de depanator (corector de disfuncții): ia măsuri corective, când apar dificultăți; ☑ rolul de alocator de resurse: distribuie resurse de toate tipurile: oameni, fonduri etc.; ☑ rolul de negociator: negociază, în funcție de aria sa de responsabilitate.
Rolurile informaționale
☑ rolul de monitor: caută informații legate de ceea ce ar putea afecta organizația; ☑ rolul de diseminator: transmite informații în interiorul organizației; ☑ rolul de purtător de cuvânt: transmite în exterior informații.
Rolurile interpersonale
☑ rolul de reprezentant al grupului: exercită atribuții de natură juridică, socială; ☑ rolul de lider: dezvoltă relații cu subalternii, comunică cu ei, îi motivează și antrenează; ☑ rolul de legătură: dezvoltă și menține relații de contact în exteriorul grupului condus.

Toate aceste roluri sunt specifice și antreprenorilor, fiind nuanțate în funcție de complexitatea afacerii și de dimensiunea organizației. După cum se poate observa în tabelul 2.3., rolurile *decizionale* se referă la stabilirea unor cursuri de acțiune viitoare, prin care va fi afectată starea organizației. Rolurile *informaționale* vizează primirea și transmiterea informațiilor, astfel încât managerul să fie un „centru nervos” al organizației sau compartimentului pe care o/îl administrează. Rolurile

mergi la sumar

interpersonale izvorăsc din faptul că, prin funcția sa, managerul are autoritate asupra altor oameni (adică are dreptul de a le pretinde un anumit comportament), și atunci trebuie să aibă și responsabilități privind relațiile dintre membrii grupului.

Managerii și antreprenorii trebuie să dețină cel puțin următoarele trei categorii-cheie de abilități (Salanță, Popa & Lungescu, 2019):

1. *Abilitățile tehnice* (numite abilități hard) privesc *în*țelegerea, priceperea și experien*ț*a într-o activitate specifică, în care se utilizează metode, procese, proceduri sau tehnici (de exemplu, citirea unui bilanț, întocmirea unui buget, conceperea unei campanii publicitare etc.).
2. *Abilitățile umane* (numite abilită*ț*i soft) reflectă capacitatea antreprenorului de a lucra cu al*ț*i oameni, atât ca membru al grupului, cât și ca lider (de exemplu, abilități de comunicare, colaborare, motivare, influențare, rezolvare a conflictelor etc.).
3. *Abilitățile conceptuale* au un caracter mai general și un conținut intelectual pronunțat, vizând cu precădere gândirea sistemică. Ele se referă la capacitatea (1) de a percepe organiza*ț*ia/afacerea în ansamblu, (2) de a distinge legăturile dintre organiza*ț*ie și păr*ț*ile ei componente și (3) de a în*ț*elege organiza*ț*ia/afacerea ca fiind o componentă a unor sisteme mai largi – ramura (industria), comunitatea, națiunea, lumea în ansamblu.

5 Angajații

Angaja**ț**ii, adică persoanele din cadrul organiza*ț*iei, remunerate în schimbul muncii depuse, sunt o resursă critică, deoarece calitatea produselor este condiționată de calitatea muncii prestate. Angajații pot fi încadrați cu normă întreagă sau cu normă parțială, și au atât drepturi, cât și obligații. Adesea, ei sunt înscriși în sindicate create pentru a le apăra interesele.

Angajații nu trebuie văzuți numai ca „resurse și costuri”, ci mai ales ca „active generatoare” de profit, dar nu numai pentru acționari (sau organizație), ci și pentru ceilalți stakeholderi. Oamenii nu pot fi tranzacționați, nu li se poate fixa o valoare, dar cunoștințele, competențele, aptitudinile, creativitatea lor sunt „active intangibile”, reprezentând „capitalul intelectual” al organizației.

Capitalul intelectual cuprinde totalitatea cunoștințelor organizației (care pot genera valoare): ceea ce știu angajații, experiența, relațiile, procesele, inovațiile, know-how-ul, secretele de comercializare, copyright-ul, brevetele sau alte drepturi, prezența pe piețe, influența comunității etc. Există trei categorii de capital intelectual: uman, structural și relațional (Popa, 2020).

(1) Capitalul uman este dat de cunoștințele, capacitățile și abilitățile, respectiv agilitatea (flexibilitatea, adaptabilitatea etc.), valorile și atitudinile angajaților (inclusiv ale managerilor), precum și de modul în care organizația valorifică (utilizează, păstrează, multiplică) aceste competențe utile pentru misiunea/obiectivele organizației, sub forma creativității și inovării.

(2) Capitalul structural include cunoștințele structurate, acumulate și deținute de organizație, înmagazinate în cultură, procese, proceduri, patente, strategii, sisteme, metodologii și procese operaționale, brevete, mărci comerciale, tehnici secrete de fabricație, drepturi de autor, baze și sisteme de date etc. Capitalul structural face posibilă funcționarea/valorificarea capitalului uman, dar oamenii construiesc capitalul structural și relațional.

(3) Capitalul relațional (comercial) reprezintă valoarea relațiilor stabilite cu cumpărătorii, furnizorii și ceilalți stakeholderi ai organizației, incluzând loialitatea, satisfacția clienților, capacitatea de negociere cu entitățile financiare, cota de piață, imaginea, reputația organizației, canalele de distribuție, diferitele contracte și acorduri, licențele, francizele, accesibilitatea etc.). Relevanța capitalului relațional este tot mai mare, succesul unei organizații putând fi condiționat de asumarea responsabilității sociale și satisfacerea așteptărilor stakeholderilor (persoană, grup sau organizație care are un interes și/sau este afectat(ă) de acțiunile/performanțele organizației).

Orice organizație are un mediu intern și un mediu extern (compus din mediul specific și mediul general). Prin urmare, există următoarele categorii majore de stakeholderi/părți cointeresate (Salanță, Popa & Lungescu, 2019):

- stakeholderi interni: proprietarii (acționarii în cazul societăților pe acțiuni, asociații în cazul societăților cu răspundere limitată), membrii Consiliului de Administrație, consiliile și comitetele de conducere, angajații;
- stakeholderi din mediul specific: cumpărătorii, clienții (cumpărătorii care cumpără sistematic), furnizorii, distribuitorii, aliații strategici, sindicatele, concurenții, grupurile de presiune (activiști din diverse domenii), creditorii, instituțiile financiare, instituțiile bancare, fondurile de investiții, fondurile de pensii, alți colaboratori direcți;
- stakeholderi din mediul general: administrația locală, administrația centrală (națională), diversele instituții (legislative, politice, de mediu, culturale, sportive, religioase, educaționale, de sănătate etc.), mass-media, fundațiile, ONG-urile, opinia publică, comunitatea locală, comunitatea națională, comunitatea internațională.

În încheierea acestui paragraf referitor la angajați și alți stakeholderi, vă invităm să vă gândiți la ce pot face antreprenorii pentru a atrage și păstra capitalul intelectual („moneda" noului mileniu, valoarea ascunsă a unei afaceri/organizații). Mai mult, vă rugăm să reflectați asupra felului în care antreprenorii pot să gestioneze eficient dialogul cu părțile cointeresate, să ierarhizeze așteptările acestora, să le echilibreze interesele, în acest fel minimizând pe termen lung riscurile care le pot afecta afacerea și reputația.

6 Finanțatorii

Orice afacere necesită resurse financiare (fonduri bănești) care pot proveni:

- din surse proprii: de la antreprenori, proprietari, membrii ai organizației sau prin autofinanțare, din resursele financiare ale organizației existente.
- din surse externe: de la diverși finanțatori care oferă (a) fonduri bănești rambursabile, de exemplu credite, pentru care se plătesc dobânzi, rate lunare, comisioane etc., și/sau (b) fonduri bănești nerambursabile, de exemplu programe de finanțare nerambursabilă publice sau private, subvenții guvernamentale etc., care se acordă printr-o metodologie specifică și sunt strict monitorizate pentru verificarea modului de utilizare a fondurilor.

Pentru a avea acces la sursele externe de finanțare aveți posibilitatea să vă informați direct de la finanțatori sau apelând

la diverse firme de consultanță sau din mass-media etc. Principalele categorii de finanțatori activi în România sunt: Uniunea Europeană, Guvernul României, guvernele unor state străine, băncile și instituțiile financiare internaționale (de exemplu, BERD, Banca Mondială), băncile active din România, fundațiile sau alte organizații internaționale cu statut asemănător (de exemplu, Fundația „Soros"), mari corporații (de exemplu, Microsoft, Coca-Cola)[15].

Comisia Europeană gestionează mai multe programe ale Uniunii Europene (UE) pentru a sprijini inovarea și spiritul antreprenorial, dintre care amintim:

- COSME – programul pentru competitivitatea întreprinderilor și a IMM-urilor.
- Orizont 2020 pentru cercetare și inovare.
- Galileo pentru navigația prin satelit.
- Copernicus, pentru observarea Pământului.

De exemplu, în anul 2020 se finalizează programul COSME pentru competitivitatea întreprinderilor și a IMM-urilor (desfășurat în perioada 2014 – 2020), având un buget de 2,3 miliarde EUR. Principalele domenii vizate de acest program sunt[16]:

- facilitarea accesului la finanțare;
- sprijinirea internaționalizării și a accesului la piețe;
- crearea unui mediu favorabil competitivității;
- promovarea culturii antreprenoriale.

Pentru facilitarea accesului la finanțare pentru IMM-urile aflate în diferite faze ale ciclului lor de viață, UE mobilizează împrumuturi și investiții de capital. S-a preconizat că, prin intermediul COSME, între 220.000 și 330.000 de IMM-uri pot obține finanțări cu o valoare totală cuprinsă între 14 și 21 de miliarde EUR.

Întreprinderile europene pot beneficia de piața unică a UE și pot profita la maximum de oportunitățile oferite de piețele din afara UE deoarece COSME finanțează Rețeaua Întreprinderilor Europene (Enterprise Europe Network), alcătuită din peste 600 de birouri din mai mult de 50 de țări. Rețeaua ajută IMM-urile să își găsească parteneri de afaceri și parteneri tehnologici, să aibă o mai bună înțelegere a legislației UE și să obțină finanțare din partea UE. În plus, sunt finanțate instrumente web concepute special pentru dezvoltarea întreprinderilor, cum ar fi portalul „Europa ta" pentru întreprinderi sau Portalul privind internaționalizarea IMM-urilor. Primul dintre acestea cuprinde informații practice online destinate antreprenorilor care doresc să demareze activități într-un alt stat membru al UE. Cel de al doilea pune accentul pe măsuri de sprijinire a societăților care doresc să își dezvolte activitatea în afara Europei.

Ambițiile pentru perioada de programare 2021-2027, în care se preconizează o reducere a resurselor politicii de coeziune în UE, ar trebui să crească, în ansamblu, importanța instrumentelor financiare. La baza acestui lucru stă obiectivul general de a stimula investiții pe teren în condițiile maximizării investițiilor private cu un sprijin public minim, ținând seama de obiectivele generale ale politicii de coeziune și anume coeziunea economică, socială și teritorială. Instrumentele financiare se pot utiliza pentru toate obiectivele de politică (PANORAMA, 2019).

15 https://www.finantare.ro/ghid-granturi
16 https://ec.europa.eu/docsroom/documents/9783

7 Întrebări de verificare a cunoştinţelor

1. Care sunt cele patru funcții ale managementului?
2. Ce roluri îndeplinește un manager? Care din rolurile managerului trebuie asumate cu prioritate de către antreprenor dacă (1) își deschide o afacere nouă sau (2) optează pentru a prelua o afacere/organizație deja existentă?
3. Ce este capitalul intelectual și cui aparține?
4. Care sunt categoriile majore de stakeholderi?
5. Care sunt principalele surse de finanțare?
6. Care sunt principalele categorii de finanțatori activi în România?

8 Teme

1. Enumerați responsabilitățile pe care credeți că le are antreprenorul, în fiecare stadiu (etapă) din ciclul de viață al organizației.
2. Gândiți-vă la o organizație pe care o cunoașteți (în care ați lucrat sau ați făcut practică) și enumerați câteva persoane care au îndeplinit rolurile de supervizor, lider, antreprenor, intraprenor, administrator, manager. Care erau activitățile și responsabilitățile acestora?
3. Identificați programe recente ale Uniunii Europene care au ca scop finanțarea și dezvoltarea spiritului antreprenorial.

9 Bibliografie

1. Comisia Europeană (2011). *Secretul succesului. Antreprenoriatul dincolo de întreprinderile noi*. Luxemburg: Oficiul pentru Publicații al Uniunii Europene.

2. Comisia Europeană (2013). *Planul de acțiune antreprenoriat 2020*. Relansarea spiritului de întreprindere în Europa. Bruxelles.

3. *COSME*, programul european pentru IMM-URI. Disponibil online la https://ec.europa.eu/docsroom/documents/9783

4. *PANORAMA*_Toamna 2019/nr.70. Disponibil online la https://op.europa.eu/ro/publication-detail/-/publication/6287a22d-0777-11ea-8c1f-01aa75ed71a1/language-ro/format-PDF/source-111432866

5. Popa, M. (2020). *Comportamentul uman în organizații*. Suport de curs. Cluj-Napoca. Disponibil online pe platforma Moodle a FSEGA.

6. Salanță, I., Popa, M. & Lungescu, D. (2019). *Management. Concepte, tehnici, abilități* (cu studii de caz și teste). Cluj-Napoca: Risoprint.

7. *Ziarul Financiar* (07.09.2014). David I., „Manager Deloitte România: Încă vedem antreprenori români care își conduc singuri companiile, deși acestea au devenit prea mari pentru ei”. Disponibil online la www.zf.ro.

Proiect cofinanțat din FSE prin Program Operațional Capital Uman 2014 - 2020
Axa Prioritară 6 - Educație și competențe
Acțiune: **OS6.7, OS6.9, OS6.10**
Titlu proiect: **Azi Student, Mâine Antreprenor!**
Acronim proiect: **ASMA**
Cod proiect: **POCU/379/6/21/123894**
Beneficiar: **Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca**

Tema 3: Cariera de antreprenor și caracteristicile antreprenorului



1 În loc de introducere

Într-o discuție cu mai mulți antreprenori din cadrul unui accelerator de afaceri, una dintre întrebările adresate unui profesor universitar a fost următoarea: Voi, mediul academic, de ce nu îi pregătiți pe studenți pentru a fi antreprenori? Abordarea tranșantă, surprinzătoare a antreprenorilor l-a inhibat, iar pe moment a răspuns că dascălii din domeniul universitar se ocupă mai mult de știință, care știință e la baza oricărei activități antreprenoriale. Le-a mai răspuns că până la urmă datoria universității este să le asigure studenților o profesie, iar antreprenoriatul nu este o carieră promițătoare/posibilă pentru orice student.

Considerând contextul anterior menționat, este evident că întrebarea antreprenorilor și răspunsurile profesorului ascund la rândul lor alte întrebări, cărora o să încercăm să le răspundem în prezentul curs.

Prima întrebare este: Antreprenoriatul poate reprezenta o carieră solidă pentru o persoană? Expunerea următoare susține că pentru unele persoane, cu anumite caracteristici și în anumite contexte, antreprenoriatul poate să le asigure provocări și venituri suficiente, iar pentru altele nu.

A doua întrebare, în cazul în care antreprenoriatul poate deveni în anumite condiții o carieră: Ce caracteristici îți pot favoriza devenirea antreprenorială? În cele ce urmează, conform teoriei și exemplelor existente în literatură, vom expune ce caracteristici au antreprenorii, dar vom prezenta și instrumente care îți permit să îți autoevaluezi compatibilitatea cu o carieră antreprenorială. În cazul în care îți lipsesc anumite caracteristici și abilități, îți recomandăm să planifici în detaliu schimbarea proprie, astfel încât antreprenoriatul să îți fie accesibil, dacă ești interesat de o astfel de oportunitate.

2 Când devine antreprenoriatul o carieră?

Există numeroase cercetări care analizează motivele pentru care unele persoane aleg cariera antreprenorială, cele mai multe relevând factori legați de nevoia de independență, succesul câștigul financiar sau succesul propriu ca ansamblu. Este relevat că succesul aspectul financiar este doar unul dintre motivele de a deveni antreprenor, iar succesul afacerii din punct de vedere financiar este direct corelat cu succesul financiar vizat (Cassar, 2007). Există cercetări care au vizat identificarea modului în care absolvenții de facultate devin antreprenori. Una dintre ele, realizată de Nabi et al. (2010), susține că există două dimensiuni care determină dinamica transformării absolventului în antreprenor: maturitatea antreprenorială și complexitatea ideii de afaceri.

Maturitatea antreprenorială cuprinde la rândul ei trei subdimensiuni:

(1) explorarea carierei antreprenoriale – prin tot ceea ce înseamnă a te interesa de alternativele de finanțare, suport, de a reflecta asupra alternativelor de carieră și a câștiga încredere în a urma antreprenoriatului;

(2) înțelegerea propriei persoane;

(3) înțelegerea rolului și cunoașterea competențelor antreprenorului, pentru a putea rezolva sarcinile și face față provocărilor din cadrul afacerii.

În principiu, studentul care are o mai mare maturitate antreprenorială, răspunzându-și sieși privind modul în care poate izbuti ca antreprenor, ce provocări va avea ca antreprenor, ce poate și ce nu poate ca persoană să realizeze într-o firmă în calitate de antreprenor, acel student va avea o bază mai bună pentru a demara o activitate antreprenorială. Nu înseamnă că va avea succes, ci înseamnă că va avea mai multe șanse de a avea succes și, într-un fel, se va orienta mai puțin înspre cariera de angajat într-o întreprindere. Maturitatea antreprenorială este, mai pe scurt, despre cât de multă încredere ai că vei putea deveni un bun antreprenor, dar nu bazat pe o încredere oarbă, ci pe deținere de competențe (hard și soft), respectiv pe convingere privind hotărârea de a deveni antreprenor (și mai ales legate de sine). Lipsa maturității antreprenoriale se reflectă în neîncredere, în lipsa unor scopuri precise, în așteptarea finalizării facultății pentru a te angaja undeva, în lipsa unor încercări de a vedea ce înseamnă să muncești, să coordonezi oameni etc.

Într-o întâlnire cu un tânăr antreprenor, prima sa mărturisire a fost că s-a hotărât să renunțe la școală și să devină antreprenor: "Să îmi deschid propria firmă, să angajez oameni și să fac afaceri". Și totuși, nu era doar hotărârea factorul care l-a determinat să fie antreprenor. Într-o discuție mai profundă, am descoperit că deja cunoștea foarte

multe elemente legate de găsirea de clienți, de coordonarea de echipe, de sacrificiile pe care le presupunea să fii antreprenor. Mărturisea că și-a asumat de la început un program de muncă istovitor, de la 08.00 la 22.00, dar știa că face ceva ce va rămâne pe termen lung. Mai pe scurt, avea o maturitate antreprenorială ridicată, acumulată în mai mulți ani de liceu și experiență în firme diverse. Pentru el facultatea nu mai avea sens, devenind o investiție a timpului său mai puțin rentabilă decât celelalte oportunități ivite.

Pe lângă maturitatea antreprenorială, **complexitatea ideii de afaceri** este un alt determinant al trecerii de la studenție la antreprenoriat de succes. În modelul realizat de către Nabi et al. (2010), complexitatea afacerii este descrisă la rândul ei prin prisma a trei subdimensiuni:

(1) tehnologia afacerii;

(2) activitățile necesare lansării afacerii;

(3) contextul pieței afacerii.

Acele afaceri în cadrul cărora antreprenorul are cunoștințe și expertiză adecvată privind toate cele trei dimensiuni, au șanse mai mari de succes. Cu cât este afacerea mai complexă, cu atât tehnologiile sunt mai complexe, activitățile de lansare mai multe și adesea mai costisitoare. Piața pentru astfel de afaceri este de obicei una destul de îngustă, având unii competitori care se vor opune apariției unui nou competitor. Astfel, riscul ca un student să nu aibă succes cu o astfel de afacere este mai ridicat.

Prin combinarea celor două dimensiuni rezultă 4 cadrane expuse în Figura 1.

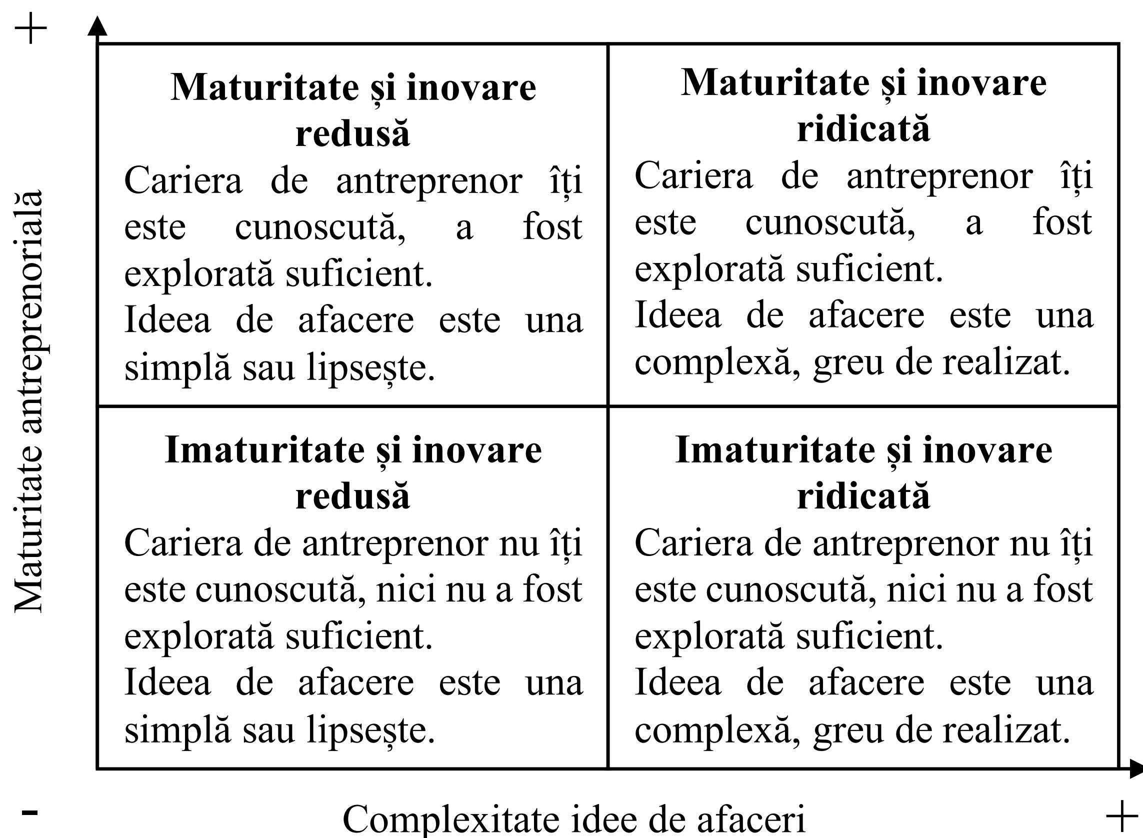


Figura 1. Cariera antreprenorială în funcție de maturitatea antreprenorială și complexitatea ideii de afaceri

Analizând cele 4 cadrane, este evident că cea mai bună poziționare care poate înlesni accesul la o carieră antreprenorială este cea în care atât maturitatea, cât și complexitatea ideii de afaceri, sunt unele ridicate. În unele

cazuri s-a observat că începerea carierei antreprenoriale este mai facilă în cazul în care maturitatea antreprenorială este ridicată și ideea de afaceri este una relativ simplă (Nabi et al., 2010). În orice caz, este puțin probabil ca antreprenoriatul să devină o alternativă de carieră pentru cei care au o maturitate antreprenorială redusă. Cei care se află în aceste cadrane trebuie să investească în a deveni maturi din punct de vedere antreprenorial, să înțeleagă ce înseamnă o afacere, să știe ce înseamnă antreprenoriatul, ce eforturi, sacrificii, sarcini, bucurii implică această carieră.

În urmă cu câțiva ani, un student de la o facultate din Cluj întreba, în cadrul unor activități didactice, ce poate face pentru a avea propria cafenea, cum sunt Narcoffee sau Meron, pe care s-o conducă, să aibă controlul asupra ei și să ducă o viață liniștită. Răspunsul primit a fost că primul pas ar fi să lucreze într-o cafenea cel puțin șase luni pentru a afla toate detaliile și implicațiile unei astfel de afaceri. După șase luni de muncă, studentul a programat o întâlnire cu profesorul și i-a spus că sfatul a fost bun, dar simte că ar avea nevoie de încă șase luni pentru a înțelege din tainele acestei afaceri.

3 Ce caracterizează un antreprenor? Te potrivești?

Există multe teste care evaluează trăsăturile de personalitate și cunoștințele necesare unui antreprenor. Fiecare dintre ele vizează anumite componente, precum urmărirea succesului financiar, disponibilitatea la efort, suportul sau antecedentele antreprenoriale ale familiei etc. Expunem în cele ce urmează un astfel de test utilizat pentru a evalua ușor cât de bine ți se potrivește antreprenoriatul. Testul este tradus din Bryant (2019), fiind dezvoltat anterior de Inițiativa Femeilor pentru Muncă pe Cont Propriu (Women's Initiative for Self-Employment):

Chestionar de auto-evaluare a antreprenoriatului:

Mențiuni: Acesta nu este un test. Acest chestionar este pentru informarea proprie. Vă rugăm să acordați note de la 1 la 5 (1=dezacord total, 2=dezacord, 3=nici acord, nici dezacord, 4=acord, 5=acord total) la fiecare dintre următoarele afirmații, cât mai sincer posibil:

Afirmație	**Punctaj acordat (1-5)**
1. Sunt dispus să lucrez regulat 50 de ore pe săptămână.	
2. Familia mea va sprijini intrarea mea în afaceri.	
3. Sunt dispus să accept atât riscurile financiare, cât și cele ale carierei, dacă este necesar.	
4. Nu am nevoie de toate avantajele pe care le oferă angajarea într-o firmă.	
5. Aș dori să-mi asum întreaga responsabilitate pentru succesele și eșecurile afacerii mele.	
6. Aș avea mai mult succes financiar prin operarea propriei mele afaceri.	
7. Mă simt foarte mândru când finalizez cu succes un proiect.	
8. Am un nivel de energie ridicat care poate fi menținut pe o perioadă lungă de timp.	
9. Îmi place să-mi controlez propria muncă și să iau toate deciziile care îmi afectează munca.	

10. Cred că sunt primul responsabil pentru propriile succese și eșecuri.	
11. Am o dorință puternică de a obține rezultate pozitive chiar și atunci când este nevoie de eforturi suplimentare.	
12. Știu să asigur managementul unei afaceri.	
13. Pot funcționa în situații ambigue.	
14. Unul sau ambii mei părinți au fost antreprenori.	
15. Cred că abilitățile și aptitudinile mele sunt mai bune decât cele ale majorității colegilor mei.	
16. Oamenii au încredere în mine și mă consideră cinstit și de încredere.	
17. Încerc mereu să finalizez fiecare proiect pe care îl încep, indiferent de obstacole și dificultăți.	
18. Sunt dispus să fac ceva chiar și când alți oameni râd sau mă împiedică să fac asta.	
19. Pot lua decizii rapid.	
20. Am o rețea bună de prieteni, profesioniști și oameni de afaceri.	
Total	

Chestionarul măsoară, de fapt, mai multe caracteristici ale unui antreprenor. Descrierea caracteristicilor și legătura cu afirmațiile sunt prezentate în cele ce urmează. Reține că ajungerea la un portret concludent al unui antreprenor tipic este foarte dificilă. Prin urmare, este posibil să obții un punctaj scăzut la evaluare și totuși să reușești ca antreprenor. Teoriile au marele dezavantaj că sunt valabile doar în majoritatea cazurilor.

1. **Muncește mult (afirmațiile 1 și 8)**

Activitatea independentă necesită mult timp și efort. Antreprenorul trebuie să îndeplinească o mare varietate de sarcini care consumă timp. 77% dintre toți antreprenorii raportează că lucrează 50 de ore sau mai mult pe săptămână, iar 54% afirmă că lucrează mai mult de 60 de ore pe săptămână (conform statisticilor din Statele Unite ale Americii). Un astfel de angajament de timp necesită un nivel ridicat de energie.

2. **Își dorește succesul financiar (afirmația 6)**

Un motiv principal pentru care majoritatea antreprenorilor intră în afaceri este acela de a obține succesul financiar. Dacă dorești să fii antreprenor, trebuie să stabilești un obiectiv financiar rezonabil pe care dorești să-l atingi prin munca proprie. Acest obiectiv te va ajuta să măsori cât de bine te descurci în îndeplinirea nevoilor tale personale printr-o carieră antreprenorială.

3. **Are sprijin familial (afirmația 2)**

Un antreprenor de succes are nevoie de sprijinul familiei. Dacă ești căsătorit, soțul/soția trebuie să creadă în afacerea ta, deoarece va cere ca amândoi să sacrificați timp și bani. Stresul poate crea perturbări în relațiile de familie. Dacă aveți copii, vor avea nevoie de susținere în a înțelege nevoia ta de a petrece atât de mult timp departe de familie. Cu cât vei primi mai mult sprijin pozitiv din partea familiei, cu atât te vei putea concentra pentru a face afacerea un succes.

4. **Este energic (afirmațiile 1 și 8)**

Activitatea independentă necesită ore lungi de muncă. De multe ori nu vei putea controla numărul de ore

necesare pentru îndeplinirea tuturor sarcinilor. Antreprenorul trebuie să aibă o energie adecvată pentru a răspunde cerințelor postului.

5. **Are o locație internă a controlului (afirmația 10)**

Antreprenorii de succes au o locație internă a controlului, adică cred că ei sunt cei care pot determina rezultatele unei organizații. Pentru a fi antreprenor, ar trebui să ai un sentiment puternic de a fi un „învingător" care este responsabil pentru acțiunile tale. Dacă, totuși, te consideri adesea „victimă" și dai vina pe alte persoane, ghinion sau circumstanțe dificile pentru eșecurile tale, s-ar putea ca antreprenoriatul să nu fie cea mai potrivită carieră pentru tine (locus de control extern).

6. **Riscă (afirmația 3)**

Antreprenorii sunt consumatori de risc. Își asumă riscuri privind cariera, timpul și banii pentru a construi succesul afacerilor lor. Pentru a avea succes în activități independente, ar trebui să te simți confortabil, asumând riscuri rezonabile.

7. **Sacrifică beneficiile unui loc de muncă (afirmația 4)**

Una dintre realitățile majore ale activității independente este aceea că nu vei primi o salarizare obișnuită și nici beneficiile aferente. Vei plăti pentru propriile tale avantaje. Un birou frumos, secretariat, echipamente și alte beneficii de angajare pe care le-ai visat nu îți mai sunt disponibile decât dacă le vei furniza pe cont propriu.

8. **Are o nevoie puternică de realizare (afirmațiile 7 și 11)**

Antreprenorii au o nevoie puternică de realizare. Se străduiesc să exceleze și să îndeplinească obiective destul de ridicate. Ar trebui să fii dispus să-ți stabilești obiective înalte pentru tine și să te bucuri străduindu-te să atingi aceste obiective.

9. **Are experiență de afaceri (afirmația 12)**

Un antreprenor ar trebui să aibă o experiență de afaceri pentru a avea succes. Experiența generală de management este benefică, deoarece un antreprenor ar trebui să știe ceva despre toate tipurile de management. Pregătirea formală și educația în management sunt de asemenea utile.

10. **Este independent (afirmațiile 5 și 9)**

Antreprenorilor le place să fie independenți și să controleze situațiile. Mulți oameni care devin proprii angajatori consideră oportunitatea de a fi propriul lor șef ca unul dintre beneficiile principale. Deși a fi independent poate să nu fie o preocupare majoră pentru tine, este cu siguranță un aspect al antreprenoriatului cu care trebuie să te simți confortabil. Dacă nu îți poți permite să angajezi alți oameni atunci când îți începi afacerea, vei fi inițial chiar pe cont propriu.

11. **Are un părinte ca model, care lucrează pe cont propriu (afirmația 14)**

Cercetările au arătat că antreprenorii au mai multe șanse de succes dacă au un părinte care lucrează pe cont propriu. Inspirația și cunoștințele unui părinte despre conducerea unei afaceri pot contribui la succesul unui antreprenor.

12. **Are încredere în sine (afirmațiile 10,15 și 18)**

O caracteristică importantă a antreprenorilor este încrederea în sine. Acest factor este deosebit de important atunci când te confrunți cu provocări majore și dificultăți în afaceri. Trebuie să crezi în tine. Credința ta te va ajuta să depășești problemele care afectează inevitabil toate persoanele care desfășoară activități independente la un moment dat în cariera lor.

13. **Este integru (afirmația 16)**

Oamenii citează adesea onestitatea și integritatea ca fiind caracteristici ale antreprenorilor. Clienții nu doresc să aibă furnizori proprietari de afaceri care sunt necinstiți și lipsiți de moralitate. Ar trebui să vă simțiți pozitiv în ceea ce privește tratamentul moral al oamenilor și să fiți dedicați, să vă conduceți afacerea cu integritate.

14. **Are determinare (afirmația 17)**

Una dintre cele mai importante caracteristici ale antreprenorilor este determinarea. Această trăsătură este strâns legată de încrederea în sine. Cu cât crezi mai mult în tine, cu atât este mai probabil să lupți pentru succes atunci când te confrunți cu obstacole imense. Ai nevoie de determinare pentru a depăși problemele care afectează fiecare nouă acțiune.

15. **Se adaptează schimbării (afirmațiile 13 și 19)**

O nouă afacere este în continuă evoluție, deci un antreprenor trebuie să fie capabil să se adapteze la schimbări. Pentru adaptarea la schimbare sunt necesare două abilități principale: capacitatea de a rezolva problemele și capacitatea de a lua decizii rapide. O altă abilitate este abilitatea de a învăța din greșelile tale.

16. **Are o rețea bună de profesioniști (afirmația 20)**

Un antreprenor are o rețea bună de profesioniști. Această rețea oferă acces la cei care pot fi consultați pentru sfaturi, informații și recomandări. Ar trebui să ai o rețea extinsă de profesioniști la care să poți apela pentru ajutor.

Evaluarea scorului

Odată acordate notele pentru fiecare afirmație, se poate realiza o analiză pe baza totalului, conform următoarei grile:

- 80 – 100 - Ai o capacitate deosebită de a fi antreprenor.
- 60 - 79 - Ai o capacitate satisfăcătoare de a fi antreprenor.
- 40 - 59 - Locul de muncă independent nu poate fi o carieră adecvată pentru tine.
- 0 – 39 - Probabil ar trebui să eviți antreprenoriatul.

Totuși, în cazul în care ai realizat un scor total neașteptat, te rugăm să realizezi o analiză pe componente și să observi la care dintre cele 16 dimensiuni sau caracteristici ai scor mai mic.

4 Teme și întrebări

Acum că ai parcurs teoria, este important să poți să îți însușești câteva dintre conceptele expuse. Fă acest lucru asigurându-te că poți răspunde următoarelor întrebări. Dacă ești nesigur, mai poți reciti, deci îndrăznește:

1. Ce înseamnă maturitate antreprenorială?
2. Ce înseamnă complexitatea unei idei de afaceri?
3. Care caracteristică a antreprenorului, conform chestionarului pus la dispoziție, o consideri cea mai importantă și de ce?
4. Pe baza teoriei expuse, identifică trăsăturile de bază a trei antreprenori cunoscuți – în ce măsură acestea se compară cu caracteristicile menționate în prezentul material?

Teoria ca teoria, dar mai important este să vezi ce faci pe viitor. În cele ce urmează, îți lansăm câteva teme care să te ajute să îți stabilești devenirea antreprenorială (dacă nu, sau dacă da, iar dacă da, cum?):

1. Ce ar trebui să faci pentru a acumula maturitatea antreprenorială? Ai un plan?
2. Ai o idee de afaceri? Cât de mult ai lucrat la ea? Poți să o transpui în realitate? Care e planul?
3. Care este caracteristica antreprenorială, dintre cele 16, la care stai cel mai rău? Cum cauți informații despre a te documenta despre ea? Cum se poate modifica?
4. Care consideri că este primul lucru pe care ar trebui să-l facă sau să îl exerseze cineva care dorește să își îmbunătățească această componentă?

5 Bibliografie

Bryant, K.Y. (2019), *Why Start A Business*, Kyb Publications.

Cassar, G. (2007), "Money, money, money? A longitudinal investigation of entrepreneur career reasons, growth preferences and achieved growth", *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 19 No. 1, pp. 89–107.

Nabi, G., Holden, R. and Walmsley, A. (2010), "From student to entrepreneur: towards a model of graduate entrepreneurial career-making", *Journal of Education and Work*, Vol. 23 No. 5, pp. 389–415.

Proiect cofinanțat din FSE prin Program Operațional Capital Uman 2014 - 2020
Axa Prioritară 6 - Educație și competențe
Acțiune: **OS6.7, OS6.9, OS6.10**
Titlu proiect: **Azi Student, Mâine Antreprenor!**
Acronim proiect: **ASMA**
Cod proiect: **POCU/379/6/21/123894**
Beneficiar: **Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca**

Tema 4: Antreprenori sau angajați



1 În loc de introducere

Fiecare dintre noi își dorește să aibă un trai bun și liniștit care să îi asigure o viață frumoasă și să îi permită să acumuleze împliniri pe diferite planuri- profesional, familial, social, cultural sau educațional. Ce trebuie să facem pentru asta? Evident, și bani. Cum putem face asta? Fiind angajați în cadrul unei organizații sau dezvoltând propria noastră afacere. Dacă ar fi să analizăm cele două categorii - angajat și antreprenor - găsim elemente definitorii și distinctive în fiecare parte, dar în același timp avem exemple numeroase care dovedesc că pe parcursul vieții oamenii pot trece dintr-o parte în alta, și că această migrare are motivații multiple și diverse. Cursul încearcă să delimiteze cele două categorii, dar și să ofere elemente care să ajute tinerii să înțeleagă de unde să pornească și încotro să meargă. Pe parcurs, provocările de diverse tipuri pot „deturna" direcția de mers, iar cei în cauză trebuie să știe să aleagă pe ce drum să continue.

2 Despre conținutul prezentului curs

Cursul nu încearcă să evidențieze superioritatea unei alternative - antreprenor sau angajat ci să ofere argumente pentru o alegere mai bine motivată într-un context dat. Astfel:

1. Prima parte tratează în paralel aspecte comune legate de antreprenori și angajați - competențe, rezultate financiare, precum și situații în care antreprenori sau angajați au trecut dintr-o parte în cealaltă într-un anumit moment al vieții lor. Care au fost evenimentele ce au generat migrarea și ce s-a întâmplat ulterior? Din analiza literaturii de specialitate se pot obține informații legate de frecvența de migrare și principalele motive ale acesteia.

2. În partea a doua se prezintă o sinteză a valorilor comportamentale ale antreprenorilor/angajaților prin identificarea unor categorii de trăsături specifice - cognitive, sociale, demografice, psihologice. De asemenea, este prezentat un chestionar prin a cărui completare rezultă un punctaj care facilitează direcționarea spre cariera de antreprenor sau de angajat.

3 Povestea cursului

Un antreprenor al anilor 2000 avea o afacere profitabilă în Germania în domeniul industriei de ambalaje din plastic. Afacerea prosperă îi ocupa mare parte din vreme, iar timpul pentru familie era foarte redus, dar și valoros. Avea doi băieți care au crescut foarte repede și au ajuns absolvenți de facultate. Din punct de vedere material acestora nu le-a lipsit nimic pentru că antreprenorul a avut întotdeauna grijă de educația lor. Unul dintre ei – Michael era foarte preocupat de afacerea familiei și își dorea să îl ajute pe tatăl său fiind atașat de familie, dar și de valorile afacerii - era chibzuit și se gândea cum să ducă mai departe afacerea de familie. Celălalt - Hans, era copilul răzvrătit care a cheltuit întotdeauna banii primiți fără să se gândească prea mult și căruia nu i-a păsat prea mult de „investiția" pe care familia a făcut-o în el. Astfel, deși absolvent al unei facultăți de prestigiu, asemeni fratelui său, era mai preocupat de distracție și jocuri de noroc. Antreprenorul tată a hotărât că este momentul să își transfere

din responsabilităţi fiilor lui și i-a angajat pe amândoi la munca de jos încercând să îi familiarizeze cu afacerea de la cele mai mici amănunte și de la nivelul inferior. Michael mergea în fiecare zi la muncă și, pentru că știa deja anumite lucruri despre afacere a început să dea sfaturi și chiar soluţii în unele cazuri. Hans nu reușea să ajungă întotdeauna la program pentru că pierdea nopţile cu prietenii și încerca să profite în faţa șefilor direcţi de faptul că era fiul patronului.

După două luni de vară, în care cei doi au lucrat în firmă, tatăl i-a chemat la el și le-a comunicat decizia pe care a luat-o în ceea ce îi privește, astfel:

a. Michael a fost avansat și i s-a propus să preia controlul asupra unei părţi importante din producţie, majorându-i-se salariul cu 50%, la 3000 euro/lună;
b. Hans a fost încurajat să părăsească firma și pentru următorul an i s-a oferit o sumă de bani – 1500 euro/ lună din care să se întreţină. Peste un an el trebuie să revină în faţa tatălui și vor decide împreună dacă mai încearcă sau nu să se integreze în firmă.

Pe baza acestei povești vă invităm să răspundeţi la următoarele întrebări:

1. Ce părere aveţi despre cum a procedat antreprenorul tată?
2. Cu care dintre cei doi fii vă identificaţi și de ce?
3. Ce credeţi că va decide Hans peste un an?
4. Putem în acest moment să spunem care dintre cei doi fii va deveni antreprenor și care angajat?
5. Ce alte concluzii putem desprinde din această poveste?

4 Ce fel de competenţe sunt necesare unui antreprenor, respectiv unui angajat?

Pornind de la una dintre teoriile antreprenoriatului enunţată de profesorul economist Lazear în anul 2004, *Jack of all trades theory* - teoria ansamblului de meserii/competenţe în antreprenoriat, putem spune că antreprenorul are nevoie de un bagaj de cunoștinţe, competenţe și abilităţi care să vină din domenii diverse, care se regăsesc în afacerea pe care el vrea să o dezvolte, în timp ce angajatul trebuie să acumuleze elemente specifice. Un echilibru între diferitele competenţe generează surse mai bune de venituri pentru un antreprenor, în timp ce acestea nu influenţează salariul unui angajat decât la nivel de conducere și nu întotdeauna.

De exemplu, dacă vrem să deschidem o pensiune într-o zonă montană, trebuie să cunoaștem elemente legate de mediul extern care oferă potenţial de exploatat - drumeţii, pârtii de schi, trasee montane etc, să avem competenţe în a alege materialele și echipamentele care vor alcătui/dota pensiunea - construcţie, mobilier, alte dotări - să alegem furnizori, să discernem în funcţie de ofertele acestora - preţ, calitate, promptitudine - să știm să organizăm activităţile din pensiune după ce ea începe să funcţioneze - ce pachete turistice oferim, cum alcătuim meniurile - să știm câte puţin despre finanţe, marketing etc. *Pe scurt, antreprenorul are nevoie de cunoștinţe generale din domeniile înrudite afacerii pentru a putea coordona activităţile.*

În schimb, dacă avem rol de angajat în această pensiune, competenţele de care avem nevoie ca bucătar, de exemplu, sunt mai restrânse, dar și mai punctuale - acest angajat va trebui să se implice în alegerea și dezvoltarea meniurilor cât și în materializarea lor efectivă - va trebui să contribuie la alegerea ingredientelor, a preparatelor și a băuturilor

alcoolice și nealcoolice. *Pe scurt, competențele sunt specifice și nu este nevoie de o abordare generală decât în limita funcției ocupate*.

5 Cine face mai mulți bani? Antreprenorul sau angajatul?

Este o întrebare care are un răspuns dificil, niciodată exact. Conform lui Hartog (2010) există persoane care fac mai mulți bani ca antreprenori, în timp ce alții câștigă mai bine în calitate de angajați. Dacă atuurile tale ca persoană sunt generale și vizează domenii diferite, venitul realizat este mai mare dacă ești antreprenor cu 30%. Dacă ești un individ cu o pregătire unidisciplinară și nu ai cunoștințe generale în domenii asociate ,vei câștiga mai bine ca angajat decât fiind antreprenor.

Mai mult, există domenii tehnice care au aplicabilitate în afaceri și care înclină balanța înspre a fi antreprenor - de exemplu, sectorul IT, în timp ce dacă ești un matematician și atât, vei fi mai bine plătit în calitate de angajat. Dacă dispui de abilități sociale vei face mai mulți bani ca antreprenor, pentru că aceste poziții sunt plătite slab pentru angajați, dar comparativ cu alte sectoare, banii vor fi oricum mai puțini.

Dacă ne referim la oameni care au abilități dezvoltate de comunicare sau înclinație spre munca repetitivă, ei sunt mai bine plătiți ca angajați și nu li se recomandă să meargă pe drumul antreprenorului.

Limita teoriei lui Hartog este că oferă aceste concluzii pe baza unui studiu care nu are în vedere posibilitatea de a evolua a celor eșantionați. Altfel spus, dacă un om dorește să își diversifice studiile sau devine preocupat de domenii colaterale celui în care el își desfășoară activitatea ca angajat, șansele lui de a deveni antreprenor cu venituri mai mari decât avea ca angajat cresc. De exemplu, un vânzător într-o cafenea poate să își deschidă propria cafenea utilizând experiența ca vânzător, dar și fiind interesat de aspecte cum ar fi ce fel de mașini de cafea poate să folosească, sortimente diferite de cafea, surse diferite de aprovizionare, ce alte servicii să ofere; etc.

Astfel de exemple generice putem da în diferite domenii:

· un medic care își extinde activitatea spre distribuția de medicamente sau își deschide o clinică privată în care atrage diverși colegi;

· un profesor dintr-un domeniu - economic, juridic, sportiv; etc care decide să se îndrepte spre consultanță sau să își deschidă un club sportiv;

· un muncitor într-un service auto care își deschide propriul service;

· un angajat într-o firmă producătoare de mobilă care își dezvoltă o afacere similară sau intră pe un domeniu colateral - aprovizionare sau distribuție.

Motivația de a fi antreprenor nu este legată numai de partea materială, respectiv de sporirea veniturilor, dar și de aspecte legate de muncă, flexibilitate sau exercitarea controlului. Un antreprenor se bucură de mai multă autonomie și flexibilitate în alocarea timpului pentru afacerea sa, dar pe de cealaltă parte trebuie să facă mai multe compromisuri în ceea ce privește raportul între timpul alocat pentru mersul afacerii și cel destinat altor elemente importante din viața lui - familie, vacanțe, relaxare; etc.

Studii derulate după anul 2010 arată că motivația materială este surclasată de cea non materială în tot mai multe țări și pentru tot mai mulți antreprenori.

6 De ce un angajat și-ar dori să devină antreprenor? Ce poate influența această decizie?

Există câteva motive pe care un angajat le-ar putea avea pentru a-și deschide propria afacere, cu mențiunea că acestea pot fi personale sau nu neapărat:

· identifică oportunități pe care simte că le-ar putea fructifica cu ajutorul experienței profesionale și de viață acumulate;

· nivelul salariului nu îi permite un trai bun și decent;

· nu mai dorește să fie condus de alte persoane;

· dorește o flexibilitate a timpului pe care îl investește în muncă;

· identifică oportunități oferite de programe guvernamentale sau fonduri nerambursabile;

· nu este mulțumit cu statutul de angajat și dorește să devină propriul lui stăpân.

EXEMPLUL 1. Fondatorul afacerii CRISTIM, ambiție și asumare de riscuri animate de dorința de a fi mai performant

"Profesor de sport în Oltenița în urmă cu 33 de ani, care făcea zilnic naveta de la București, Radu Timiș a reușit să strângă în jurul lui întreaga familie și să ridice valoarea afacerilor sale la aproximativ 155 de milioane de euro (venituri calculate la începutul lui noiembrie), din care 130 de milioane de euro sunt generate din producția de mezeluri. Astăzi, Radu Timiș este cel mai mare jucător cu capital autohton din industria cărnii. Lucrează în companie alături de soție și de trei dintre cei patru fii ai săi, îi place să spună că, mental, se simte la 58 de ani ca la 30 și și-a propus să construiască un business pentru o sută de ani."

În 1985, proaspăt absolvent al Institutului de Educație Fizică și Sport, Radu Timiș a fost repartizat la Oltenița. „Făceam naveta din București. Plecam cu trenul din Halta 23 August", își amintește omul de afaceri, povestind că pierdea pe drum câte trei ore pe zi. A fost profesor până în 1988, când s-a transferat la Întreprinderea de Hoteluri și Restaurante, ca instructor de înot și *bodybuilding* la Hotel București. Devenit între timp șef la SPA-ul hotelului, Timiș decide în 1991 să intre în afaceri. Și o face în stil mare, cu două eșecuri – o afacere de import-export cu China, iar apoi un alt business tot din zona de import-export. A treia oară avea să fie însă cu noroc. A împrumutat 700 de dolari și a deschis un chioșc în Piața Gorjului. Avea o lungime de șase metri și o lățime de doi metri și „vindeam mezeluri de la Ulmeni și brânzeturi din zona Câmpulung Moldovenesc", spune Radu Timiș.

Motivațiile care au stat la baza carierei de antreprenor:

1. deși inițial avea o altă profesie – profesor de sport, aceasta nu i-a oferit satisfacțiile generale așteptate - timpul pierdut cu naveta este evidențiată în interviu;

2. a căutat un loc de muncă aproape de casă, chiar dacă în alt domeniu, dar inițial făcând o muncă înrudită -

instructor de sport. De menționat că avea tot statut de angajat;

3. odată ajuns manager, dl. Timiș câștigă încredere în el însuși și hotărăște să devină propriul lui manager, respective antreprenor;

4. deși înregistrează două eșecuri, nu renunță la ideea de a avea o afacere proprie și care să fie și de succes;

5. intră în domeniul alimentației și începe să vândă mezeluri în piață;

6. apoi îi vine ideea să își facă prima fabrică, urmată de altele 4, într-o zonă defavorizată din județul Prahova;

7. afacerea s-a dezvoltat și prin achiziționarea de abatoare de carne pentru a putea controla mai bine întregul lanț de producție.

EXEMPLUL 2. Antreprenor pe baza pregătirii de bază, completată ulterior de experiență în domeniul mobilei și acumularea de cunoștințe în domeniile conexe

"Diana Staicu a terminat Facultatea de Relații Economice Internaționale în 1997 și încă de atunci a început să lucreze ca și colaborator al unor companii de comerț exterior, iar apoi full-time din august 1997 în departamentul comercial al World Trade Center - Hotel Sofitel. Spune că în perioada petrecută aici s-a format ca specialist de vânzări și marketing, iar în aprilie 1999 s-a alăturat echipei de marketing din cadrul Dialog (astăzi Orange)".

Mai spune că la Orange a făcut marketing pur și că a fost frumos, însă „birocrație mare", iar ritmul în care dorea să își dezvolte cariera era prea lent. De aceea în 2003 a acceptat propunerea lui Dan Șucu, proprietarul Mobexpert, de a conduce magazinul din Pipera: „Era cel mai mare și cu cea mai diversă colecție de mobilier și decorațiuni din țară (de la acea vreme - n.red.). A trebuit să mă adaptez rapid, într-o lună am învățat toți furnizorii și toată colecția de mobilier, a trebuit să mă integrez în echipă (...) În Mobexpert mi-am consolidat pasiunea pentru mobilă și amenajări interioare și am realizat că acest domeniu mi se potrivește."

Motivațiile care au stat la baza carierei de antreprenor

1. a început prin a lucra într-un domeniu apropiat de cel al facultății absolvite;

2. și-a consolidat cunoștințele de marketing la Orange, dar s-a simțit constrânsă de birocrație și de perspectivele lente de dezvoltare în carieră;

3. a intrat în retail unde a devenit manager la un magazin de mobilă;

4. și-a descoperit pasiunea pentru acest domeniu, a acumulat informații din diverse laturi specifice industriei de mobilier și a hotărât să intre ca antreprenor pe o nișă de piață - mobila de lux.

7 De ce un antreprenor și-ar dori să redevină angajat? Ce factori pot influența această decizie?

Motivele pot să fie multiple - de la cele personale până la cele legate de afacerea propriu-zisă, care nu mai merge ca înainte. În România putem identifica mai multe cauze care îl determină pe antreprenor să renunțe la afacerea sa, astfel:

· în multe domenii rezultatele sunt departe de cele așteptate în sensul că există numeroase probleme economice, politice, sociale, culturale, religioase;

· încrederea tot mai redusă în propriile capacități antreprenoriale;

· acumularea de capital realizată nu îi asigură un trai liniștit și la bătrânețe;

· afacerea fie nu a crescut destul, fie a crescut prea mult;

· motive personale, cel mai frecvent consideră că timpul alocat familiei este insuficient;

· stresul generat de diverse cauze - de exemplu; responsabilitatea asupra salariaților;

· vinde afacerea, dar nu își dorește să renunțe la muncă.

O observație se impune: migrarea dinspre antreprenor spre angajat este mai puțin frecventă decât cea inversă, dinspre angajat spre antreprenor.

Conform lui Mahieu (2019), în Belgia, antreprenorii care vor să redevină angajați sunt priviți cu îndoială și reticență de către un potențial angajator. Cele mai des întâlnite cazuri de "discriminare salarială" sunt în cazul antreprenorilor care înainte de a deveni antreprenori au fost angajați cu salarii peste medie în firme private sau de stat, a celor care au avut experiențe scurte ca antreprenor, dar și a celor care se orientează acum către firme mici.

Angajatorii apreciază ca fiind foarte riscant să angajeze foști antreprenori pentru că ei pot avea dificultăți de adaptare, pot fi mai dificil de monitorizat și riscurile de a nu executa anumite sarcini sunt mai mari. Experiența lor și faptul că au competențe generale mai multe din domenii înrudite nu contează atât de mult sau chiar pot să constituie impedimente în realizarea unor sarcini specifice domeniului actual. Teama că ar fi oameni de calitate slabă care nu sunt capabili să performeze la locul de muncă pare să fie un factor important.

Un alt studiu realizat în Norvegia de către Luzzi în anul 2015 aduce o notă mai optimistă pentru foștii antreprenori care vin din domenii competitive - IT sau pentru cei care au condus afaceri cu performanțe în domeniul lor. Aceștia vor putea fi reangajați cu salarii peste media sectorului în care vor să se integreze și, mai mult, șansele lor de a fi acceptați cresc.

8 Valori comportamentale ale antreprenorului, respectiv ale angajatului

Antreprenorul	Angajatul
Caută să dobândească noi competențe sau să și le perfecționeze pe cele deja existente	Caută să își folosească în cel mai eficace mod competențele deja dobândite prin reducerea punctelor slabe
Acceptă că nu orice muncă este utilă și eficientă, uneori este o pierdere de vreme	Consideră că orice face trebuie să fie perfect, de prima dată
Știu să spună „NU" în multe situații și se focusează pe ceea ce contează în acel moment Warren Buffet, unul dintre cei mai mari și de succes investitori americani, a spus că antreprenorul de succes este "acela care spune nu în majoritatea situațiilor"	Sunt de tipul "DA, se poate" considerând că un "nu" le poate afecta viitorul în carieră
Deleagă sarcini și rezolvări de probleme de câte ori au ocazia	Se feresc de a delega pentru că ceea ce faci tu este cel mai sigur
Orientați spre o singură sarcină - mono task	Pretind că pot fi orientați spre mai multe sarcini simultan - multi tasks
Își asumă riscuri Drucker, inițiator al teoriei managementului – "acolo unde există o afacere de succes cineva a luat decizii curajoase în trecut"	Evită riscurile preferând siguranța și securitatea locului de muncă
Gândesc în sezoane și acceptă dezechilibrul între muncă și viața personală	Urmăresc să balanseze continuu munca și viața personală
Caută să angajeze oameni mai deștepți ca ei	Se simt amenințați de cei mai deștepți ca sau "decât" ei

	Antreprenor sau angajat– răspunde și vei afla!	***Adevărat***	***Fals***
1	De multe ori exagerez	**1**	**2**
2	Persist în fața provocărilor	***2***	***1***
3	Pot fi asertiv când este necesar	***2***	***1***
4	Am nevoie de oameni în jurul meu atunci când lucrez	**1**	**2**
5	Nu mă consider o persoană care poate fi condusă	**1**	**2**
6	Sunt bine organizat	***2***	***1***
7	Am cunoștințe vaste despre vânzări și marketing	***2***	***1***
8	Pot face mai multe sarcini deodată	***2***	***1***
9	Nu sunt un bun scriitor	**1**	**2**
10	Devin frustrat cu ușurință	**1**	**2**
11	Sunt creativ	***2***	***1***
12	Îmi asum riscuri	***2***	***1***
13	De multe ori nu am încredere în propriile mele instincte	***1***	***2***
14	Îmi place să lucrez independent	***2***	***1***
15	Nu sunt o persoană optimistă	***1***	***2***

16	Nu vreau să am presiunea timpului	*2*	*1*
17	Nu sunt foarte competitiv	*1*	*2*
18	Voi lucra atâta timp cânt jobul actual îmi oferă satisfacție	*2*	*1*
19	Nu îmi place să am un program fix de lucru	*1*	*2*
20	Sunt proactiv	*2*	*1*
21	Îmi place schimbarea	*2*	*1*
22	Am dificultăți în luarea deciziilor	*1*	*2*
23	Cred că oportunitățile pentru afaceri sunt peste tot	*2*	*1*
24	Sunt orientat către rezultat	*2*	*1*
24	Am încredere în abilitățile mele	*2*	*1*
26	Am probleme cu generarea de noi idei	*1*	*2*
27	Nu îmi place să lucrez cu detalii	*1*	*2*
28	Sunt un vizionar	*2*	*1*
29	Nu mă simt confortabil dacă nu am siguranța unui salariu regulat	*1*	*2*
30	Sunt atent la detalii	*2*	*1*
31	Am multe idei de afaceri pe care le-aș putea începe	*2*	*1*
32	Am probleme cu prezența la întâlniri	*1*	*2*
33	Sunt ușor de distras	*1*	*2*
34	Nu mă deranjează să lucrez ore îndelungate	*2*	*1*
35	Știu ce presupune un business plan	*2*	*1*
36	Sunt o persoană carismatică	*2*	*1*
37	Nu îmi este frică să fac sacrificii	*2*	*1*
38	Îmi place să îmi stabilesc obiective clare pentru mine	*2*	*1*
39	Sunt îngrijorat să nu intru în datorii	*1*	*2*
40	Prefer să mi se spună ce să fac	*1*	*2*
41	Sunt nerăbdător	*1*	*2*
42	Mă gândesc mereu la modalități de a îmbunătăți lucrurile	*2*	*1*
43	Îmi place să rezolv probleme complexe	*2*	*1*
44	Eu nu sunt bun la matematică	*1*	*2*
45	Am tendința de a da vina pe alții atunci când ceva nu merge bine	*1*	*2*
46	Am înțeles diferența dintre eșec și un regres	*2*	*1*
47	Mi s-a spus de multe ori că sunt încăpățânat	*2*	*1*
48	Sunt dispus să investesc toate economiile mele	*2*	*1*
49	Nu îmi place să gestionez alte persoane	*2*	*1*

Testul te poate ajuta să decizi dacă antreprenoriatul este o opțiune viabilă pentru tine sau dacă e mai bine să fii angajat.

Acest test conține 49 de afirmații referitoare la calitățile comune ale antreprenorilor de succes.

Citește fiecare declarație pentru a decide dacă te regăsești sau nu.

În cazul în care declarația este valabilă pentru tine, încercuiește numărul corespondent din coloana Adevărat;

Dacă declarația este falsă pentru tine, încercuiește numărul corespunzător din coloana Fals.

TOTAL ________________________

Interpretare:

Având în vedere potențialele riscuri implicate, este important să îți cunoști punctele forte și punctele slabe înainte de a lua orice decizie. Dacă ai marcat în intervalul scăzut sau mediu pe scara de evaluare (orice scor sub 84), poate dorești să reconsideri cu atenție opțiunile.

Persoanele cu scoruri mici (50-66), ar trebui să vorbească mai ales cu familia, prietenii și profesioniști din domeniu înainte de a renunța la locul lor de muncă. Este adevărat că există foarte puține bariere care nu pot fi depășite (poți învăța ce este un plan de afaceri, poți să îți îmbunătățești abilitățile de managementul timpului sau gestionarea relațiilor), este discutabil faptul că unele personalități pur și simplu nu sunt potrivite pentru a fi antreprenor.

De exemplu, dacă vedeți riscurile ca obstacole, dacă preferați să vi se spună ce să faceți, și nu aveți măcar o singură idee pentru ceva ce ați putea crea, vinde sau a îmbunătăți, atunci antreprenoriatul nu este o soluție. Dacă, pe de altă parte, ați marcat în gama mare (84-100), sau simți că aveți ceea ce este nevoie pentru a începe propria afacere, atunci este important să explorați opțiunile pe care le aveți și puteți începe a face planuri.

9 Teme și întrebări

Acum că ai parcurs teoria, este important să poți să îți însușești câteva dintre conceptele expuse. Fă acest lucru asigurându-te că poți răspunde următoarelor întrebări teoretice. Dacă nu le știi din prima, mai poți reciti, deci îndrăznește:

1. Care sunt competențele unui antreprenor? Dar ale unui angajat? Răspundeți printr-un exemplu.
2. Căutați un exemplu și arătați ce valori comportamentale regăsiți?
3. Cum apreciați rezultatele chestionarului? Ce v-a șocat cel mai tare? La ce v-ați așteptat?
4. Căutați 2-3 exemple de angajați și/sau antreprenori și căutați cele mai evidente/neevidente valori comportamentale? Explicați diferențele.

10 Bibliografie

1. Drucker, P, Innovation and Entrepreneurship, Practice and principles, disponibilă la https://www.academia.edu/38623791/Innovation_and_entrepreneurship_-_Peter_F_Drucker.

2. Hartog, J., Van Praag, M., Van Der Luis, J., If You Are So Smart, Why Aren't You an Entrepreneur? Returns to Cognitive and Social Ability: Entrepreneurs Versus Employees, Journal of Economics and management strategy, Wiley online library, 2010, vol. 19, 43 pages, 947-989, disponibil la https://doi.org/10.1111/j.1530-9134.2010.00274.x

3. Luzzi, A., Sasson, A., Individual Entrepreneurial Exit and Earnings in Subsequent Paid Employment, Volume: 40 issue: 2, page(s): 401-420, 2016, Entrepreneurship theory and practice, Sage Journals, disponibil la https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/etap.12225

4. Mahieu, J., Melillo, F., T Reichstein, P Thompson, Shooting stars? Uncertainty in hiring entrepreneurs, Strategic Entrepreneurship Journal, 2019, 42 pages, 1-42, disponibil la https://onlinelibrary-wiley-com.am.e-nformation.ro/doi/epdf/10.1002/sej.1339

*** http://www.businessmarket.md/antreprenor-vs-angajat/

***https://www.newmoney.ro/de-la-profesor-de-sport-la-cel-mai-mare-producator-de-mezeluri-povestea-lui-radu-timis-proprietar-cristim/

***https://www.businessmagazin.ro/analize/comert/povestea-tinerei-care-a-renuntat-sa-lucreze-pentru-mobexpert-si-si-a-facut-propria-afacere-cu-mobila-de-lux-11255887

***https://www.consilierincariera.ro/test-angajat-sau-antreprenor/

Proiect cofinanțat din FSE prin Program Operațional Capital Uman 2014 - 2020
Axa Prioritară 6 - Educație și competențe
Acțiune: **OS6.7, OS6.9, OS6.10**
Titlu proiect: **Azi Student, Mâine Antreprenor!**
Acronim proiect: **ASMA**
Cod proiect: **POCU/379/6/21/123894**
Beneficiar: **Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca**

Tema 5: Principii economice antreprenoriale: profit, pierdere, valoare creată, competiție, ofertă, cerere, capital, muncă



1 Introducere

Să presupunem că nu ai participat la nicio lecție cu subiecte legate de economie; sau că ai participat la lecții puține care să trateze astfel de subiecte. Dar sigur te-ai întrebat de ce unii oameni sunt mult mai bogați decât alții. Ei bine, de cele mai multe ori cei care muncesc ca angajați sunt plătiți corelat cu activitatea prestată, primindu-și salariul lunar în funcție de cât de bine sunt recompensați pentru fiecare oră de muncă depusă. Oarecum, veniturile lor sunt limitate, dar asta nu înseamnă că nu sunt domenii în care un salariu orar și implicit cel lunar să fie mult mai mare decât ceea ce denumim în mod statistic venit mediu. Totuși, sunt puține domenii în care salariile îți permit să te numești bogat, majoritatea celor care încasează doar salarii fiind mai degrabă în ceea ce se denumește clasă de mijloc. Cei care sunt în clasa bogată (greu de definit exact) au de cele mai multe ori și alte surse de venituri, cum ar fi chirii (dacă au proprietăți date în proprietate), dividende aferente deținerii unor acțiuni/companii, moșteniri etc.

Efectul financiar al funcționării unei afaceri asupra veniturilor unui proprietar de afacere (denumit în limbaj economic asociat dacă este proprietarul unei societăți cu răspundere limitată sau acționar dacă deține acțiuni ale unei societăți pe acțiuni) sunt dividendele, care reprezintă de fapt o parte din surplusul economic pe care îl realizează o companie, asta pe lângă salariul realizat de proprietar, dacă este și angajat în propria afacere (așa cum se întâmplă frecvent). Mai pe scurt, afacerile generează venituri suplimentare sub forma dividendelor pentru antreprenori. Scopul acestui curs este să explice, într-un limbaj relativ accesibil, mecanismele prin care firma generează aceste venituri.

2 Structura prezentului curs

Cursul de față este unul despre principiile și conceptele economice de bază ale unei afaceri. Pornim expunerea cu detalierea unui caz foarte simplu pe baza căruia vom prezenta aceste principii și concepte; și anume o covrigărie. Folosind drept pretext acest caz, vom explica ce determină existența unei covrigării; *principiul cererii și ofertei*. Fiindcă oamenii au nevoie de covrigi buni și proaspeți – ceea ce în termeni economici se numește **cerere**, dar fiindcă covrigăriile existente momentan (**competiția** în termeni economici) nu reușesc să satisfacă nevoile specifice ale tuturor clienților potențiali (**piață** în termeni economici), se poate decide înființarea unei covrigării.

Evident, pentru a o înființa, trebuie investiți niște bani pentru a achiziționa echipamente, a plăti chiria unui spațiu sau serviciile de recrutare a resursei umane sau a serviciilor de contabilitate etc. toți banii pe care cel care înființează compania îi aduce de acasă și îi transferă în conturile companiei denumindu-se **capital**. Banii investiți într-o afacere poartă denumirea de **capital**, capital care poate fi și împrumutat. Odată amenajată covrigăria, se va putea deschide și clienții vor putea cumpăra covrigi doar dacă va exista resursă umană care să producă covrigi și să servească clienții. **Munca** devine astfel factorul necesar pentru ca o afacere să funcționeze. Totodată, pentru a face covrigi, se achiziționează făină, drojdie, consumabile, pentru curățarea echipamentelor și asigurarea curățeniei este nevoie de detergenți și ustensile de curățenie, pentru derularea activității este nevoie de curent electric și de alte utilități. De altfel, tot ceea ce firma plătește se identifică cu **cheltuieli**, în timp ce tot ceea ce încasează se denumesc **venituri**. Dacă ai compara toate plățile și toate încasările din primul an de funcționare al covrigăriei, probabil că ar rezulta venituri mult mai mici decât cheltuielile, acest lucru însemnând că firma a înregistrat în

primul an **pierderi**. Totuși, ținând cont de faptul că investiția inițială va fi utilizată mai mulți ani, este probabil ca în următorii ani de funcționare veniturile să ajungă să depășească cheltuielile, înregistrându-se **profit**. Toate conceptele din acest paragraf sunt legate de un alt principiu economic – *crearea valorii*. Dacă o afacere este capabilă să genereze mai multe venituri decât cheltuieli în timp, surplusul pe care îl creează se numește **valoare adăugată**. Ea crește fie din realizarea unor venituri mai mari la un nivel constant al cheltuielilor, fie din realizarea aceluiași nivel al veniturilor, dar cu cheltuieli mai mici.

Structura cursului: următorul capitol conține detalii referitoare la înființarea unei covrigării, capitolul 4 conținând exemplificarea principiului cererii și ofertei, capitolul 5 detalii despre crearea valorii și conceptele asociate, în capitolul 6 fiind expuse întrebările asociate, iar în capitolul 7 fiind detaliată bibliografia utilizată.

3 Cum funcționează o covrigărie din punct de vedere economic?

Pentru a descrie funcționarea unei covrigării am ales utilizarea unei hărți de proces, aceasta fiind varianta grafică de reprezentare prin dreptunghiuri (activități) și săgeți (legături) a modului de funcționare a oricărei întreprinderi (Crișan et al., 2018). Harta de proces este reprezentată în figura 1.

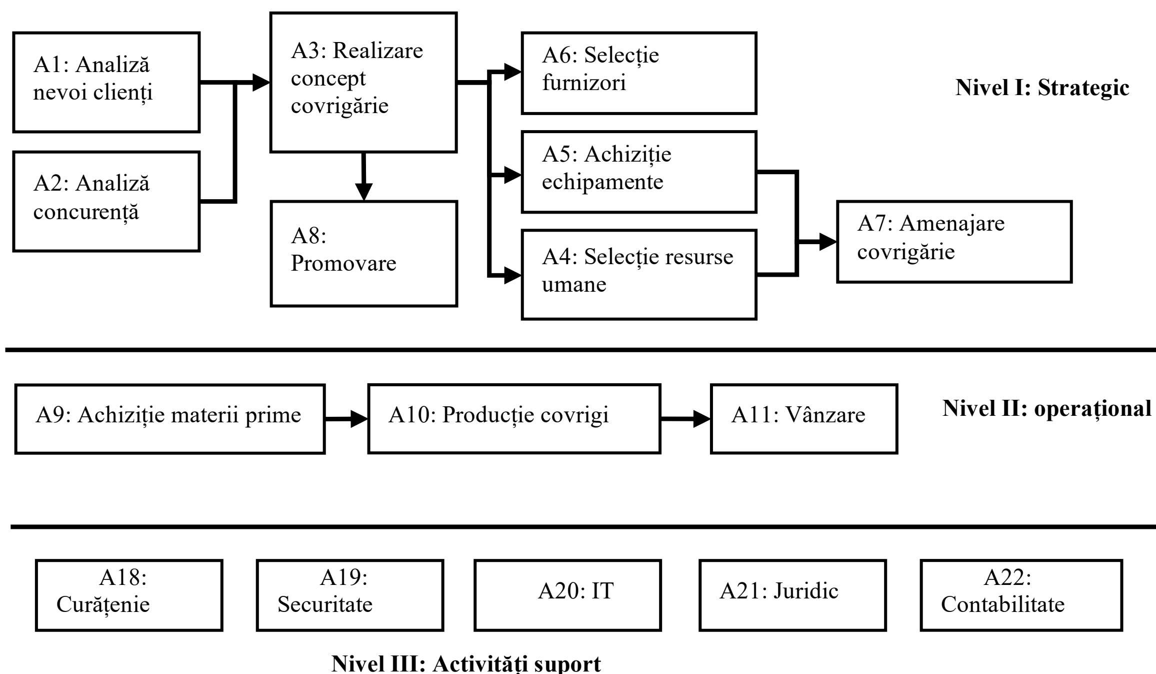


Figura 1: Hartă procesuală generică magazin alimentar

Se poate observa în primul rând faptul că s-a pornit cu împărțirea activităților ce se desfășoară la nivelul firmei în trei categorii (acest text este preluat și adaptat din Crișan et al., 2018):

1. **Activități strategice** – sunt activități nerepetitive zilnic, care acoperă acea arie cuprinsă între identificarea și analiza cererii clienților (mai multe detalii despre cerere și ofertă în capitolul următor) și stabilirea modului în care această cerere poate fi satisfăcută, inclusiv pregătirea pentru satisfacerea acestei cereri. Acest tip de activități nu reprezintă producția propriu-zisă, nici servirea propriu-zisă a clienților, ci pregătirea acestor activități operaționale. Activitățile strategice se realizează rar (o dată pe an sau chiar

la mai mulți ani). Mai pe scurt, de la identificarea unei nevoi la pregătirea satisfacerii ei;

2. **Activități operaționale** – activități curente, care demarează de cele mai multe ori cu existența unei nevoi/comanda clientului și se încheie cu livrarea produselor / serviciilor și încasarea banilor de la client. În locul comenzilor de la clienți, unele firme pornesc activitatea curentă de la estimarea cererii pentru o anumită perioadă (ca exemple, putem avea o gogoșărie care declanșează producția pe baza estimărilor privind cererea orară de gogoși, putem avea un magazin de produse alimentare care declanșează operațiile pe baza vânzărilor estimate calculate pe baza cererii din diferite zile ale săptămâni, perioade similare ale anului curent sau ale anului anterior). Sunt operațiile zilnice realizate la nivelul firmei, repetitive. Pe scurt – de la comandă la servire;

3. **Activități suport** – nu participă direct la procesul de comercializare - identificarea și pregătirea operațiunilor pentru satisfacerea clienților, respectiv satisfacerea nevoilor acestora, dar asigură un suport continuu în realizarea activităților care sunt componente ale procesului de bază. Curățenia, activitatea de IT, activitatea juridică, contabilitatea, managementul resurselor umane - toate acestea trebuie să fie adecvate astfel încât celelalte activități să se desfășoare în regulă.

La nivelul activităților strategice, într-o covrigărie trebuie percepute nevoile clienților, modul în care concurența le satisface nevoile, respectiv să se stabilească / actualizeze mereu conținutul conceptului de covrigărie. Ulterior, se trece la implementarea conceptului de covrigărie, prin amenajare, selecție furnizori, achiziție echipamente și selecție resurse umane care să poată implementa această strategie pe piață. Acest nivel este declanșat de existența unei cereri pe piață, deci și a unei clientele care așteaptă să fie servită (a se vedea principiul cererii și ofertei din următorul capitol).

La nivel operațional, covrigăria este ”declanșată” de comenzile clienților, manifestate aici prin estimarea vânzărilor. Odată estimată cererea, se poate determina necesarul de aprovizionat și produs. Odată sosiți clienții, se va realiza servirea acestora.

4 Principiul cererii și ofertei și conceptele asociate

Acest principiu conține de fapt două concepte, cererea și oferta, precum și modul în care acestea sunt legate de existența unei firme. **Oferta** este reprezentată de bunurile sau serviciile de același tip existente pe piață, alături de cele ale firmei proprii și care împreună dau volumul pieței. Ofertanții pe piață pot fi identificați fizic: numărul de cabinete medicale care oferă servicii stomatologice, numărul de spălătorii auto. Oferta poate fi exprimată prin cantitatea sau valoarea produselor puse la dispoziție de firme la un moment dat: numărul de telefoane mobile scoase la vânzare, respectiv valoarea acestora. **Cererea** este determinată de clienții care cumpără bunurile sau serviciile oferite de piață și care fac asta având motivații multiple, diverse și deseori foarte dinamice. Cererea este reprezentată de cantitatea de produse cumpărate sau valoarea acestora. Raportul între cerere și ofertă determină nivelul **competiției**, astfel:

1. Ofertă mai mare decât cererea - supraoferta determină o competiție intensă în care elementele legate de piață contează prioritar; aceasta este situația cel mai des întâlnită în diferite domenii sau zone geografice;

2. Ofertă mai mică decât cererea - creează un nivel redus de competiție în care șansele de intrare ale unei noi firme pe piață sunt mai bune și probabilitatea de a face bani cu eforturi reduse este mai mare; din păcate, aceste situații sunt tot mai puțin întâlnite;
3. Egalitatea între cerere și ofertă este o situație ideală, chiar utopică, pentru că nu există practic vreo piață statică în care acest echilibru să fie perfect.

Competiția este un concept care aparține marketingului și se referă la o stare în care firmele dintr-un anumit domeniu (cosmetică, electronice, auto, servicii educaționale, servicii turistice etc.) concurează pentru a oferi clienților bunuri/servicii. Datorită complexității piețelor (varietate de bunuri sau servicii, varietate de clienți, factori de mediu diversificați etc.), afacerile trebuie să aibă caracteristici care să le permită să fie competitive, adică să poată comercializa bunuri și servicii, să se mențină pe aceste piețe furnizând produse unui anumit procent dintre clienți (cotă de piață), respectiv să crească această cotă de piață. Pentru ca o afacere să dețină un avantaj competitiv ea trebuie să se situeze deasupra unui "prag de competitivitate" (PC). Acesta presupune ca afacerea să aibă atuuri care să îi permită să își mențină cel puțin poziția pe care o are la un moment.

Revenind la covrigăria noastră, orice afacere se va înființa atunci când oferta este mai mică decât cererea, sau când se crede că firma nou înființată va putea deservi mai bine clienții decât celelalte firme existente pe piață (va atrage din cota de piață a altor firme). Pentru o covrigărie, care are mai degrabă o clientelă datorită fluxului de persoane de pe o anumită stradă, cererea potențială (A) este reprezentată de numărul de covrigi pe care îl pot cumpăra toți cetățenii care traversează strada și străzile adiacente (pot veni la covrigăria noastră sau pot merge la o covrigărie din apropiere). Oferta de pe piață (B) este cantitatea de covrigi oferită de către toate covrigăriile existente în respectiva zonă. Dacă A este mai mare decât B, este un caz fericit căci există loc de o nouă covrigărie pe piață. Dar alte detalii legate de răspunsul la întrebarea dacă această covrigărie merită sau nu să fie înființată se vor menționa în următorul capitol.

5 Principiul creării valorii și conceptele asociate

Afacerea este un sistem economic și are particularități în comparație cu alte sisteme. Astfel, dacă un sistem tehnic are randament sub 100% - apa care este livrată spre consum înregistrează pierderi în rețea și nu ajunge la consumator în cantitatea eliberată inițial, sistemul economic trebuie să aibă un randament de peste 100% pentru a fi performant. Un aspect important al performanței afacerii este crearea de valoare. În sens restrâns, aceasta se referă la latura financiară, respectiv la capacitatea de a vinde bunuri și servicii care să aducă mai mulți bani decât cei necesari pentru realizarea lor – profit, în timp ce, în sens larg, valoarea adăugată se referă la aspecte non-financiare care sunt reflectate de indicatori non-financiari și care asigură competitivitatea afacerii- capacitatea de a se menține pe o piață sau de a câștiga comparativ cu concurența.

Valoarea creată din punct de vedere financiar

Specificul acestor sisteme economice, comparativ cu cele tehnice, este faptul că randamentul lor trebuie să fie supraunitar pentru ca ele să fie eficiente. Altfel spus, V > C, adică veniturile realizate din vânzarea bunurilor și a serviciilor să fie mai mari decât cheltuielile realizate pentru ca afacerea să aibă rezultate financiare bune.

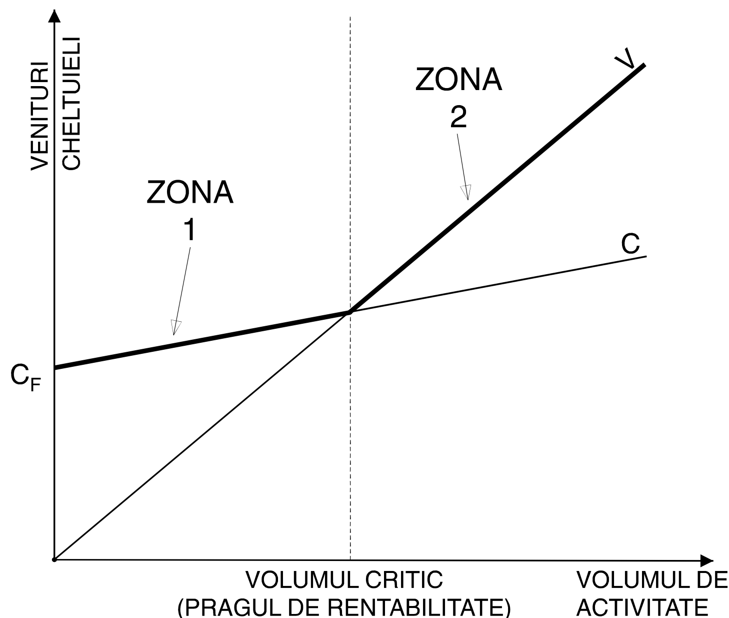


Figura 2: Pragul de rentabilitate

Capacitatea afacerii de a-și acoperi cheltuielile realizate pentru a obține bunuri sau servicii din vânzarea lor se identifică cu ***rentabilitatea*** acelui sistem economic. Gradul de rentabilitate crește cu cât veniturile realizate (V) depășesc mai mult cheltuielile (C), altfel spus cu cât valoarea absolută a profitului este mai mare; la un volum constant de cheltuieli sau un același profit se obține cu un nivel mai scăzut al cheltuielilor.

- Zona 1, în care bunurile și serviciile vândute nu acoperă în valoare cheltuielile înregistrate (V < C). Această situație nu este favorabilă pentru afacere și determină pierdere- firma pierde bani. Altfel spus, nu se creează valoare.
- Zona 2, în care veniturile realizate prin vânzarea bunurilor și serviciilor depășesc cheltuielile (V>C). În acest caz, afacerea merge bine și adaugă valoare- firma face bani. Cu alte cuvinte, afacerea creează valoare.
- Pragul de rentabilitate (PR) este punctul în care cheltuielile și veniturile sunt egale, respective afacerea nu face, dar nici nu pierde bani. În această situație nici nu se creează, dar nici nu se pierde din valoare.

Diferența între venituri și cheltuieli este profit dacă este pozitivă- afacerea creează valoare, respectiv pierdere dacă este negativă- afacerea nu creează valoare.

$Pr = V - C$

Întrebare: între două afaceri care au 1000 lei, respectiv 10000 lei profit, care este mai rentabilă?

Răspuns: nu putem estima pentru că este important la ce nivel al veniturilor sau cheltuielilor s-au realizat cele două profituri.

Rata profitului devine astfel importantă, căci ne oferă o imagine clară asupra performanței financiar a firmei.

Rp = Pr/V x 100 [%],

Reluăm exemplul anterior și îl dezvoltăm în următorul tabel:

	Afacerea 1	Afacerea 2	Afacerea 3
Venituri (lei)	10000	20000	60000
Cheltuieli (lei)	9000	16000	50000
Profit (lei)	1000	4000	**10000**
Rata profitului - %	10%	**20%**	16,6%

În urma analizei calculelor, putem spune că afacerea 3 este cea mai atractivă dacă analizăm profitul în valoare absolută, dar dacă ne raportăm la rata profitului afacerea 2 este cea care este cea mai bună. Referitor la valoarea creată, apreciem că rata profitului este mai reprezentativă ca indicator decât profitul în sine, chiar dacă valoarea ratei profitului este și rezultatul direct al diferenței între venituri și cheltuieli.

Raționamentul se aplică și în cazul în care avem pierdere, respectiv cheltuieli care nu pot fi acoperite prin vânzarea bunurilor sau serviciilor realizate- această situație nu creează valoare.

Valoarea creată din punct de vedere non-financiar se asociază cu aspectele legate de capacitatea de a se menține pe piață: varietatea bunurilor sau serviciilor oferite, extraservicii, promptitudine, etc. Acestea determină consolidarea afacerii, notorietatea, identitatea de brand.

6 Exemplificarea adăugării/pierderii de valoare printr-un scenariu practic

Scenariu: dacă ai avea 20.000 euro și ai avea la dispoziție următoarele două variante, în ce i-ai investi?

1. Într-o licență de taxi și ulterior în prestarea serviciului de taximetrie către clienți sau
2. Într-o tarabă care să vândă covrigi.

Pași pentru analiză:

1. Estimarea necesarului de investiție, respectiv necesarul de cheltuieli până la începerea derulării afacerii.
2. Calculul estimativ al veniturilor și al costurilor operaționale pe următorii 3 ani.
3. Ce profit rezultă, care este valoarea creată, respectiv pierdută. Este pierdere? În ce condiții?

A. **Estimarea necesarului de investiție**

Descriem în cele ce urmează conținutul de bază al cheltuielilor de dezvoltare a noii afaceri:

Serviciul de taximetrie		Ghereta cu covrigi	
Element de cheltuială	**Cost Euro**	**Element de cheltuială**	**Cost Euro**
Licența de taximetrie în Cluj, disponibilă doar pe piața nereglementată/neagră	16.000	Spațiu destinat covrigăriei, amenajare	10-12.000
Aparat de taxat	200	Dotare cu echipamente- malaxor, cuptoare, casă de marcat, automat de cafea, vase de bucătărie; etc	5-6.000
Stație de emisie-recepție	250	Bani necesari începerii activității, achiziționare materiale, ingrediente, etc.	3-4.000
Antena de taxi	50	Alte cheltuieli neprevăzute	……..
Însemne specifice si caseta simbol taxi	50		
Emiterea autorizației de taxi	20		
Bani necesari începerii activității- revizii, dotări, combustibil	1000		
Cursul pentru obținerea atestatului	70		
Cheltuieli neprevăzute	………..		
TOTAL necesar investiție serviciul de taximetrie	Cca. 20.000	**TOTAL necesar investiție taraba cu covrigi**	Cca. 20.000

Observăm că necesarul de investiție este aproximativ același, ceea ce oferă o comparabilitate bună din perspectiva valorii create în primii 3 ani de la deschidere.

B. **Estimare venituri și costuri operaționale**

1. ***Licența de taxi***

Ipoteze de lucru pentru costuri operaționale- după începerea propriu-zisă a activității, pentru o lună:

-Rata sau chiria pentru autoturismul care prestează serviciul- între 4-600 lei

-Combustibil- 10litri/100 km , cca 20 litri/zi x 30 = 600 litri/lună, cca 3500 lei la 5.8 lei/litru

-Asigurare RCA și CASCO, pentru autoturism și pasageri- 150 lei/ lună

-Revizii, reparații, spălare mașină, înlocuire anvelope sau jante; etc. – 500 lei/lună

Aproximativ 4800 lei/lună, 1000 euro/lună.

Ipoteze de lucru pentru venituri, prima lună, primul an:

-Pornim de la ore lucrate- 7.00-10.00- numai de luni-vineri, 16-19, 22-01- numai în weekend

6 ore/zi x 4 clienți/oră= 24 clienți/zi

-Rata de ocupare 80%, respectiv durata de prestare a serviciului de taximetrie raportat la durata totală disponibilă

- Venit inițial 24 x 0,8 x 20 lei/client = 384 lei/zi

384 x 30 = 11520 lei/ lună

-Din care 5% la firma de taxi, plus 3% la aplicația web care repartizează clienții

Venit rămas: 10.600 lei/lună, 2200 euro

Serviciul de taximetrie	**Anul 1**	**Anul 2**	**Anul 3**	
Venituri	26.400	27.720	29.106	+ 5% anual
Costuri operaționale	12.000	13.000	14.500	Număr mai mare de curse.
Profit sau pierdere	**+14.400**	**+14.720**	**+14. 606**	**Se creează valoare**

2. ***Covrigăria***

Ipoteze de lucru pentru costuri operaționale- după începerea propriu-zisă a activității, pentru o lună:

- Chiria: 1500 euro, spațiu central
- Utilități: apă, curent, gaz- 3-400 de euro
- Salariu angajați 2 persoane 800 euro
- Achiziționare ingrediente- făină, semințe, drojdie, etc. 700 de euro

Total- 3400 euro

Ipoteze de lucru pentru venituri, prima lună, primul an:

Luna 1: 3 tipuri de sortimente covrigi, 300/zi, 1,2 lei preț mediu

500 x 1,2 x 24 = 14.400 lei. 3000 euro

Taraba cu covrigi	**Anul 1**	**Anul 2**	**Anul 3**	
Venituri	36.000	38.880	42.000	+ 8% anual
Costuri operaționale	40.800	42.000	44.000	Creștere din cauza creșterii necesarului de ingrediente
Profit sau pierdere	**- 4.800**	**- 3.180**	**- 2.000**	**NU se creează valoare**

7 Teme și întrebări

Acum că ai parcurs teoria, este important să poți să îți însușești câteva dintre conceptele expuse. Fă acest lucru asigurându-te că poți răspunde următoarelor întrebări teoretice. Dacă nu le știi din prima, mai poți reciti, deci îndrăznește:

1. Identificați activitățile strategice, operaționale și suport în cazul serviciului de taximetrie sau considerați o altă afacere pentru a realiza această sarcină.
2. Analizați conceptele de competiție, cerere și ofertă și particularizații-le în cazul serviciului de taximetrie sau considerați propriul exemplu de afacere.
3. Analizați conceptul de creare a valorii - financiară și non-financiară, particularizând elementele prezentate în cadrul cursului pentru serviciul de taximetrie sau pentru propriul exemplu de afacere.

Teoria ca teoria, dar mai important este să vezi ce faci pe viitor. În cele ce urmează, îți lansăm câteva teme care să te ajute să apreciezi afacerea la care visezi din perspectiva conceptelor cheie prezentate în acest curs:

1. Estimarea necesarului de investiție, a capitalului inițial;
2. Estimarea veniturilor și a costurilor operaționale pentru primii 3-4 ani;
3. Calculul valorii adăugate și a ratei profitului;
4. Identificarea oportunităților pieței - cererea și fructificarea celor pe care afacerea ta le va oferi ca și reacție prin intermediul bunurilor/serviciilor oferite.

8 Bibliografie

Crișan, E., Afrăsinei-Zevoianu, C., Crișan-Mitra, C. and Stegerean, R. (2018), *Managementul Riscurilor. O Abordare Procesuală Aplicativă*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca.

Stegerean, R., (2006), *Managementul unităților din comerț și turism*, Editura Risoprint, Cluj Napoca.

Proiect cofinanțat din FSE prin Program Operațional Capital Uman 2014 - 2020
Axa Prioritară 6 - Educație și competențe
Acțiune: **OS6.7, OS6.9, OS6.10**
Titlu proiect: **Azi Student, Mâine Antreprenor!**
Acronim proiect: **ASMA**
Cod proiect: **POCU/379/6/21/123894**
Beneficiar: **Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca**

Tema 6: Identificarea unei idei pentru o afacere nouă



1 Introducere

Până aici ar trebui să fi aflat că a fi antreprenor este oarecum alternativa pe care o ai în carieră, sau măcar alternativa pe care o poți utiliza pentru a-ți completa veniturile dacă un serviciu nu generează suficiente venituri. Nu e comod să fii antreprenor, dar poate fi o provocare suficient de interesantă pentru a fi trăită. Deși ai aflat că afacerea există pe termen lung dacă reușește să creeze valoare și profit, să știi că antreprenoriatul nu pornește de la bani, ci de la o idee bună precum şi de la implicarea ta. Ideile bune pot aduce bani, fiind în același timp contextul evoluției antreprenoriale.

Părerea noastră este că toată lumea are idei. Tu ai? De ce credem că toată lumea are idei? Fiindcă e firea umană să asocieze două-trei lucruri și să creeze/creadă/simtă ceva nou. Dacă ai fost vreodată comod, și nu ai vrut să faci ceva așa cum îți era explicat de profesori sau părinți, sau alte entități pe care le putem numi generic autorități, atunci ai avut idei despre cum să faci, sau despre cum să nu faci deloc acel ceva. Dacă ai vrut vreodată ceva suficient de mult, dar costa la fel de mult, sau era prea greu de obținut, sigur ți-ai pus întrebări despre cum s-ar putea obține. Adică ai avut idei.

Dacă tot avem idei, câte și când sunt potrivite pentru o nouă afacere? Acest lucru urmează să fie prezentat în cele ce urmează.

2 Structura prezentului curs

Cursul de față este unul despre idei de afaceri. Avem idei tot timpul, dar câte dintre ele sunt utilizabile ca antreprenor? Aceasta este principala întrebare la care răspunde cursul. Pentru a-i putea răspunde, un prim popas în prezentul suport de curs este asupra modului de dezvoltare a ideilor în general, respectiv a ideilor antreprenoriale, denumite de cele mai multe ori oportunități antreprenoriale. Un alt pas este să înțelegem de unde vin aceste oportunități antreprenoriale. Ultimul popas este asupra modului prin care poți descoperi oportunități antreprenoriale, prin oferirea unui set de pași care te vor ajuta în acest sens.

3 Idei și oportunități antreprenoriale

Un profesor universitar venea mereu la curs prezentându-le studenților propriile idei ce îi treceau prin minte, idei care ar fi putut fi transformate în realitate. Idei precum următoarele le expunea mai multor grupe de studenți:

Idee	Detalii
Taxi GPS – automat cel mai aproape	Conceperea unui sistem informatic astfel încât când suni la taxi să fii transferat direct la telefonul celui mai apropiat taxi disponibil.
Construirea de sisteme de economisire a energiei la nivel de case.	Să se poată opri centralizat consumul de energie casnic, cât și cel de la nivel industrial – elemente legate de sistemele electrice de la nivel de unitate locativă, exceptând frigiderul, de exemplu.
Companii de închiriat utilaje care produc energie (solară, eoliană etc.)	Plătești pentru cât consumi din ceea ce produce utilajul.
Ciocolată personalizată cu fiecare oraș	Afacere mică cu personalizarea regiunilor în care trăim, să apară mai mult această identitate.

Pahare personalizate cu fiecare oraș	Afacere mică cu personalizarea regiunilor în care trăim, să apară mai mult această identitate.
Joc imens șah din piese	De pus în parcurile publice pentru a crește atractivitatea jocului și pentru a favoriza distracția cetățenilor.

Expunea alte și alte idei studenților de la diferite specializări și le cerea studenților să prezinte și ei idei de afaceri. Treceau zile, săptămâni, semestre și ani, dar profesorul era mereu cel ce prezenta ideile, unele dintre ele devenind subiect de muncă în cadrul diferitelor proiecte lansate de profesor. În schimb, studenții nu propuneau nimic, nicio idee.

Se nasc din această poveste câteva întrebări: sunt ideile prezentate de către profesor idei de afaceri? Sunt oportunități de afaceri? De ce studenții nu veneau cu nicio idee de afacere asemeni profesorului?

Pentru a putea răspunde acestor întrebări, este necesar să cunoști puțină teorie legată de ideile și oportunitățile antreprenoriale. Ideile le avem cu toții, căci creativitatea este specifică ființei umane. Ideile sunt mai degrabă forme prin care ne manifestăm dorința de schimbare, de îmbunătățire, ideile putând privi diferite aspecte ale vieții unei persoane: familial, profesional, personal. În antreprenoriat ne referim doar la ideile care privesc dezvoltarea unei afaceri, așa numitele oportunități antreprenoriale. O oportunitate antreprenorială se referă la bunuri și servicii de creat în viitor pentru a satisface nevoi actuale sau viitoare ale organizațiilor sau ale indivizilor. O reprezentare a celor expuse anterior este realizată în cadrul figurii următoare:

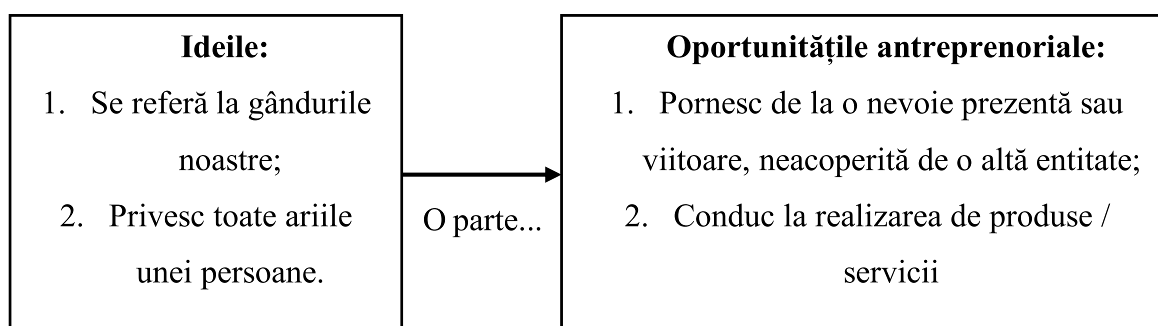


Figura 1. Diferența dintre idei simple și oportunități antreprenoriale

O clasificare utilizată pentru clasificarea oportunităților antreprenoriale consideră două dimensiuni (Ardichvili et al., 2003), și anume gradul de cunoaștere al pieței (problema), respectiv gradul de cunoaștere al soluției (rezolvarea). Astfel, dacă antreprenorul nu cunoaște precis nici problemele existente în piață, nici soluția sau soluțiile pentru rezolvarea problemelor, această oportunitate reprezintă un vis. Dacă nu se cunoaște problema, dar există o soluție utilizabilă, cel mai bine ar fi să se efectueze un transfer de tehnologie (să se comercializeze soluția) către o firmă care cunoaște mult mai bine situația pieței. Dacă se cunoaște problema, dar nu se cunoaște soluția, atunci cel mai mult se va insista pe identificarea unor soluții pentru rezolvarea problemei. Dacă ambele elemente sunt cunoscute, atunci oportunitatea antreprenorială se poate transforma în afacere.

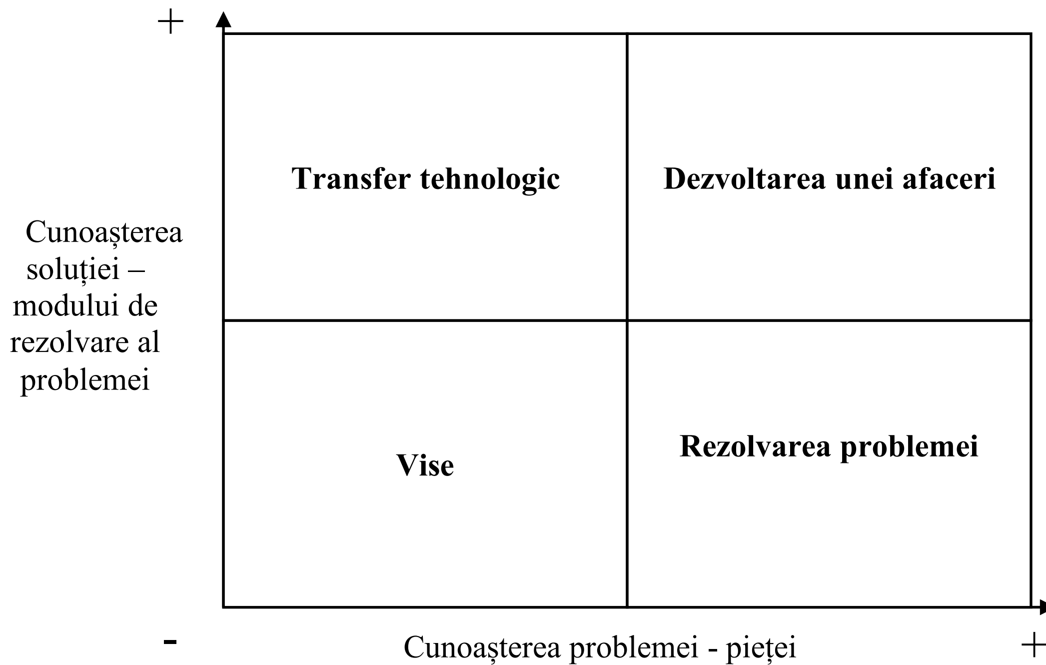


Figura 2. Tipuri de oportunități antreprenoriale conform cunoașterii problemei și soluției

Putem răspunde astfel primei întrebări: ideile sunt mult mai multe decât ideile ce vizează antreprenoriatul, iar nu orice idee ce se referă la afaceri este o oportunitate antreprenorială. În schimb, ideile expuse de profesor sunt oportunități antreprenoriale fiindcă pornesc de la o problemă identificată pe piață. De exemplu, la prima oportunitate probabil s-a pornit de la problema timpilor de așteptare în preluarea comenzilor prin utilizarea dispeceratelor de taxi – soluția propusă vizează scurtarea acestei așteptări.

Pentru a doua întrebare, credem că figura de mai sus este elocventă: studenții nu au avut încredere în profesor. Pentru ei, ideile profesorului erau doar vise, ei necunoscând nici problema, nici soluția expuse pe scurt de profesor. În acest caz, unor vise li se putea răspunde cel mult cu vise. Sunt și alți factori care influențează capacitatea și disponibilitatea studenților de a identifica și formula oportunități antreprenoriale, factori care vor fi menționați în cele ce urmează.

4 Sursele oportunităților antreprenoriale

Pentru a putea completa răspunsul întrebării referitoare la cauza lipsei ideilor solicitate de profesor printre studenți, ar trebui să cunoaștem teoriile privind modul de formare a oportunităților antreprenoriale. Am selectat mai multe idei în acest sens, din mai multe surse:

- **Modelele sau formele cognitive ale indivizilor** (cognitive frames) (Baron, 2006) influențează recunoașterea și identificarea oportunităților de afaceri. Modul nostru de gândire referitor la mai multe aspecte precum evoluția tehnologiilor, schimbările demografice, piețele, politica și alte arii importante ce pot afecta orice idee antreprenorială, ne influențează modul în care legăm punctele. De altfel, oportunitatea antreprenorială leagă nevoia sau problema de soluție. Modul de gândire ne influențează recunoașterea

unor probleme sau identificarea unor soluții, lipsa oricărei părți din puzzle ducând la lipsa identificării oportunității antreprenoriale. Aceste modele sunt la rândul lor izvorâte din trei componente (Baron, 2006): **căutarea continuă de oportunități, nivelul de alertă legat de observarea unei oportunități, respectiv cunoașterea industriilor, piețelor și cunoașterea ca ansamblu**. Dacă primele două presupun educare și auto-educare, ultima componentă presupune acumularea de informații în timp și perceperea adecvată a piețelor. Teoria asimetriei informațiilor explică faptul că fiecare nouă oportunitate identificată depinde de nivelul de cunoaștere anterior, cunoașterea generând recunoașterea adecvată a noilor informații și astfel identificarea oportunităților antreprenoriale (Ardichvili et al., 2003);

· **Trăsăturile individuale ale indivizilor** sunt de asemenea recunoscute ca factori care influențează recunoașterea oportunităților antreprenoriale. Trăsături precum optimismul, nivelurile auto-percepute de creativitate și eficacitate proprii sunt asociate pozitiv cu identificarea oportunităților (Ardichvili et al., 2003). Persoanele optimiste care cred în creativitatea lor și au încredere în propriile forțe tind să identifice mult mai ușor oportunități antreprenoriale;

· **Rețeaua extinsă de indivizi cunoscuți ai antreprenorului** influențează de asemenea numărul de oportunități care îi sunt aduse la cunoștință (Ardichvili et al., 2003). Apartenența la o astfel de rețea influențează atât modelele cognitive, prin influențarea nivelului de alertă antreprenorial și nivelului de cunoaștere ca ansamblu. De asemenea, apartenența la o rețea permite acumularea de informații și cunoaștere, testarea unor idei, gândirea pe parcursul expunerilor etc., favorizând identificarea de oportunități antreprenoriale.

Conform acestor teorii, identificarea oportunităților antreprenoriale este un proces ce se bazează pe acumularea de informații, pe crearea de modele cognitive ce presupun asocierea unor fenomene încât să fie observate anumite oportunități, pe practicarea unui nivel ridicat de alertă la noi oportunități antreprenoriale, pe optimism, creativitate și nivel ridicat perceput de eficacitate proprie. Identificarea unei oportunități antreprenoriale nu este un proces ce se realizează la comanda profesorului, fiind mai degrabă un proces ce încorporează acumulările studenților pe parcursul întregii vieți. Astfel, este evident că unii studenți pot fi mai degrabă inhibați de oportunitățile antreprenoriale prezentate de profesor, în timp ce alții pur și simplu nu au capacitatea să identifice astfel de oportunități antreprenoriale.

5 Cum descoperi oportunități antreprenoriale?

Teoriile privind modul de dezvoltare al capacității de identificare a oportunităților antreprenoriale se bazează în primul rând pe **învățarea experiențială**, adică prin practicarea fie la nivel individual, fie la nivel de echipă, a unor simulări sau chiar participarea la activitatea de identificare a unei oportunități de afaceri și dezvoltare a unei afaceri (Corbett, 2005). Din acest punct de vedere, joaca și încercarea oricărei noi oportunități este în sine un proces de creștere a capacității de identificare a oportunităților.

Pentru a facilita identificarea de oportunități antreprenoriale chiar și celor mai puțin experimentați, există mai multe sfaturi care merită a fi urmate:

1. **Identificarea oportunităților ar trebui să pornească de la piețe cu probleme pe care le**

cunoaşteţi. A răspunde la întrebări simple de tipul ce probleme au colegii mei? Ce problemă am eu? Cel mai bine este să începi la nivel local, considerând problematica comunității tale. În cazul în care ai trecut pe lângă aceste probleme, fiind preocupat mai mult de alte subiecte precum şcoala sau familia, un lucru pe care îl poți realiza este să te înrolezi în diferite grupuri locale în care să descoperi aceste probleme;

2. **Bazează-te pe propriile experiențe în identificarea soluțiilor**. Oportunitățile există acolo unde se întâlnesc problema cu soluția. Poate că este mai ușor să observi problema și mai greu să identifici soluția. Bazează-te în primul rând pe ceea ce știi, iar ceea ce nu știi se poate rezolva pe mai multe căi: angajare temporară la un angajator și acumularea de competențe necesare, participarea la programe de formare sau chiar acumularea pe cont propriu a unor competențe;

3. **Asumă-ți implicarea celorlalți**. Precum în cazul profesorului căruia nu îi era teamă că cineva îi va fura oportunitatea antreprenorială (de altfel este foarte greu să furi ideea antreprenorială a cuiva fiindcă în spatele fiecărei oportunități se află mecanisme de asociere, validare, dezvoltare pe care extrem de puține persoane din exterior reușesc să le realizeze, nefiind de cele mai multe ori dispuse să se implice în valorificarea unor oportunități antreprenoriale nominalizate de către o altă persoană), în cazul în care nu ai resurse sau competențe, prezintă oportunitatea și celorlalți. Reanalizarea proprie a oportunității odată cu realizarea expunerilor, primirea de feedback constructiv ajută la rafinarea oportunităților antreprenoriale înainte de a le pune în practică;

4. **Fii alert**! Pentru a identifica o oportunitate de afaceri, trebuie să acumulezi multe informații în timp. Orice noutate, orice schimbare, orice știre legată de subiect, ar trebui să fie acumulate într-o manieră rapidă astfel încât modelul cognitiv de percepere al domeniului să fie cât mai complex și mai actual. Doar așa problemele și soluțiile vor fi relevante și au șanse să genereze succesul dorit;

6 Teme și întrebări

Acum că ai parcurs teoria, este important să poți să îți însușești câteva dintre conceptele expuse. Fă acest lucru asigurându-te că poți răspunde următoarelor întrebări teoretice. Dacă nu le știi din prima, mai poți reciti, deci îndrăznește:

1. Care sunt cele două elemente care definesc oportunitatea antreprenorială?
2. Cum pot fi clasificate oportunitățile antreprenoriale conform cunoașterii problemei și soluției?
3. Care sunt factorii care determină capacitatea individuală de a identifica oportunități antreprenoriale?

Teoria ca teoria, dar mai important este să vezi ce faci pe viitor. În cele ce urmează, îți lansăm câteva teme care să te ajute să îți stabilești devenirea antreprenorială (dacă nu, sau dacă da, iar dacă da, cum?):

1. De ce e greu să ”furi” ideea antreprenorială a unei persoane?
2. Ce ar trebui să faci pentru a-ți îmbunătăți capacitatea de identificare a oportunităților antreprenoriale? Ai un plan?
3. Ai identificat deja o oportunitate antreprenorială? În ce categorie o poți încadra considerând matricea cunoașterii problemei și modului de rezolvare a problemei?

7 Bibliografie

Ardichvili, A., Cardozo, R. and Ray, S. (2003), "A theory of entrepreneurial opportunity identification and development", *Journal of Business Venturing*, Vol. 18 No. 1, pp. 105–123.

Baron, R.A. (2006), "Opportunity recognition as pattern recognition: How entrepreneurs 'connect the dots' to identify new business opportunities", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 20 No. 1, pp. 104–119.

Corbett, A.C. (2005), "Experiential learning within the process of opportunity identification and exploitation", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29 No. 4, pp. 473–491.

Proiect cofinanțat din FSE prin Program Operațional Capital Uman 2014 - 2020
Axa Prioritară 6 - Educație și competențe
Acțiune: **OS6.7, OS6.9, OS6.10**
Titlu proiect: **Azi Student, Mâine Antreprenor!**
Acronim proiect: **ASMA**
Cod proiect: **POCU/379/6/21/123894**
Beneficiar: **Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca**

Tema 7: Dezvoltarea unei idei pentru o afacere nouă



1 Introducere

Existența unor nevoi ale consumatorilor, neacoperite încă, va impulsiona antreprenorii să găsească idei atractive și de actualitate, care să constituie piatra de temelie a unor afaceri de succes. Se știe că orice afacere are la bază o idee. Însă, ideea de afaceri trebuie dezvoltată continuu, deoarece chiar și o idee inovatoare nu va garanta succesul afacerii fără o dezvoltare adecvată.

În momentul în care ai recunoscut anumite nevoi nesatisfăcute ale consumatorilor, poți veni cu soluții pentru problemele identificate, să acționezi și să inițiezi o afacere. Un celebru citat al scriitorului american John Steinbeck ar putea fi o sursă de inspirație pentru fiecare: *“Nevoia este îndemn către idee, și ideea, îndemnul către acțiune.”*

Pornind de la aceste constatări, cursul oferă argumente pentru a înțelege pașii ce trebuie urmați pentru a dezvolta o idee de afaceri în direcția corectă. Explicațiile teoretice sunt completate și cu exemple relevante pentru subiectul acestui curs.

2 Structura prezentului curs

Prezentul curs își propune să abordeze elemente esențiale pentru acele persoane care au identificat o oportunitate de afacere și doresc să o dezvolte, înaintând astfel pe traseul antreprenorial. Prima parte a cursului prezintă un exemplu de idee inovatoare pe care antreprenorul Jeff Bezos o dezvoltă continuu din 2017, de când a lansat o nouă afacere de succes. În continuare, în partea a doua a cursului se explică pașii fundamentali care trebuie respectați pentru a dezvolta o idee de afaceri și astfel, a ajunge la transformarea acesteia în realitate. În partea a treia a cursului sunt propuse două metode interactive care urmăresc să stimuleze gândirea creativă a cursanților despre o anumită problemă dată, cu scopul de a colecta soluții și a le analiza.

3 De ce este necesară dezvoltarea ideii de afaceri?

Odată cu dezvoltarea societății, antreprenorii au înțeles că problemele de astăzi nu pot fi rezolvate folosind ideile de ieri, în forma lor inițială. Din acest motiv, nevoia de inovare a început să crească zi de zi. Afacerile inovatoare care urmăresc rezolvarea problemelor existente, cu produsele și serviciile lor, au înțeles că soluțiile oferite trebuie să fie diferite, unice, pentru a fi cu un pas în fața concurenței, iar acest lucru nu ar putea fi posibil decât cu multă creativitate. Asemeni afacerilor existente pe piață, cele care încearcă să intre pe piață trebuie să găsească idei inovative și să le dezvolte pentru a se putea menține și a fi durabile. Așadar, ideea trebuie să aducă ceva inedit pentru publicul țintă, iar pașii care urmează sunt esențiali pentru durabilitatea ei.

Mulți ați auzit despre afacerea de succes a lui Jeff Bezos, fondatorul companiei Amazon, o companie americană de comerț online. În 2017, Bezos a intrat pe piață cu o nouă idee de afaceri pe care, de atunci, o dezvoltă continuu. Printre altele este vorba despre o nouă modalitate ce facilitează cumpărăturile: *Amazon Go* - primul concept de magazin alimentar fără casieri.

Noua idee de afaceri a lui Bezos a revoluționat magazinele de tip alimentar, venind cu o nouă viziune și înființând primul supermarket care se bazează pe inteligența artificială. La intrarea în magazin, clienții folosesc aplicația Amazon Go și primesc un identificator digital prin intermediul căruia sunt urmăriți în timpul vizitei. În fiecare colț al magazinului sunt

amplasate camere video pentru urmărirea clientului. Software-ul decide ce articole au fost selectate folosind senzorii de adâncime ai camerei video și senzorii de greutate de pe rafturi. Dacă software-ul pierde evidența unei persoane, acesta utilizează aspectul, traiectoria și alte mecanisme pentru identificarea ei. Totodată, cu ajutorul camerelor de pe raft este semnalat momentul în care un client returnează un produs. Atunci personalul primește o notificare pentru a repoziționa produsul. La ieșire, cumpărătorii primesc un bon electronic, iar plata se face automat din contul Amazon Go. Acest nou tip de cumpărături a avut mare succes, astfel că Bezos l-a extins și în Marea Britanie.

Din analiza acestui exemplu reiese faptul că afacerea are la bază o idee, dar nu una similară cu a altor antreprenori, ci o idee care aduce ceva nou și unic pentru consumatori. În continuare, pentru ca această idee să conducă spre o afacere durabilă este importantă dezvoltarea adecvată a ei, așa cum ne-a demonstrat Jeff Bezos.

4 Ce pași ajută la dezvoltarea ideii de afaceri?

Identificarea ideii și apoi, dezvoltarea acesteia, nu este un lucru simplu. Necesită pasiune, răbdare, documentare și cel mai important, capacitatea de a executa. Important este să începeți, astfel încât să puteți trece de la stadiul de idee la crearea unei afaceri profitabile. Parcurgerea acestui traseu presupune respectarea câtorva pași fundamentali care ajută la dezvoltarea ideii și transformarea acesteia în realitate

5 Ideea trebuie să rezolve o problemă

Un antreprenor inteligent se asigură mai întâi că rezolvă o problemă reală pe care clienții o au, înainte de a defini soluția. Găsirea unei soluții pentru o problemă existentă reprezintă cel mai bun mod de a crea o afacere. Însă, pentru a veni cu soluții ar trebui să înțelegem cum este percepută o „problemă" de către indivizi.

Deseori, termenul „problemă" are o conotație negativă. În esență, o problemă nu este decât un «decalaj» între situația curentă și situația dorită, adică diferența dintre ce *este acum* și ce *ar trebui să fie*. Prin urmare, cuvântul „problemă" poate să însemne: ceva care funcționează necorespunzător; așteptări care s-au schimbat; un lucru care trebuie îmbunătățit; un lucru care se cere înființat. În astfel de cazuri, trebuie să privim problema ca pe o oportunitate, nu ca pe o situație negativă. Această abordare este comună multor antreprenori de succes, inclusiv lui Robert Herjavec, fondatorul unei companii de securitate IT - BRAK Systems: „Nu începeți o afacere. Găsiți o problemă, rezolvați o problemă. Afacerea vine pe locul doi." Herjavec îi sfătuiește pe antreprenori să se concentreze pe găsirea de răspunsuri la probleme nesoluționate. De ce? Răspunsul este logic. Oamenii caută mereu modalități de a-și îmbunătăți calitatea vieții, astfel că produsele care pot realiza acest lucru au o șansă mai mare de a prospera. Tocmai de aceea, răspunsurile la întrebările următoare te vor ajuta să alegi calea corectă:

Cât de atractivă este ideea pentru potențialii clienți?

Ce probleme rezolvă produsul/serviciul tău?

Așadar, dacă ați identificat o idee de afaceri, întrebarea la care trebuie să răspundeți este dacă ideea rezolvă o problemă (pentru voi sau pentru cei din jur). Dacă răspunsul este afirmativ, poți fi sigur că există deja o piață potențială. Un exemplu relevant este cel al lui Mark Zuckerberg, fondatorul Facebook. În 2004, student fiind în

cadrul Universității Harvard, Mark Zuckerberg a identificat o nevoie a studenților care trebuia să fie acoperită, și anume dorința lor de a împărtăși informații despre ei și de a interacționa. Soluția sa a fost crearea unei rețele de socializare la nivel de campus, care să le permită să identifice profiluri personale. De aici a pornit ideea sa de afaceri, pe care a dezvoltat-o rapid, implementând rețeaua de socializare și în cadrul altor universități din SUA. În 2005, a venit cu o nouă îmbunătățire, prin adăugarea unei opțiuni unice privind fotografiile: adăugarea de cuvinte cheie asociate cu obiectele, locurile sau persoanele din fotografii. Aceasta a devenit o caracteristică esențială a site-ului și a consolidat ideea lui Zuckerberg de dominație a companiei Facebook. El a continuat să dezvolte ideea inițială și a devenit unul dintre cei mai tineri miliardari din lume.

În acest context, un simplu exercițiu de imaginație ar putea fi următorul:

Privește în jur și întreabă-te: ***Cum ar putea fi îmbunătățită o anumită situație?*** Poți întreba oamenii despre serviciile suplimentare pe care le consideră utile și ar dori să le vadă realizate. După ce ai găsit ideea, sfaturile lui Jeff Bezos sunt utile: "lucrează cu oamenii potriviți, fii deschis să înveți orice și fii gata pentru un joc lung."

6 Definește publicul țintă

Chiar dacă ideea este grozavă, aceasta s-ar putea să nu corespundă nevoilor pieței. Acesta este motivul pentru care primul lucru pe care trebuie să îl faci este să definești publicul țintă, adică persoanele care vor cumpăra și utiliza produsul oferit.

O analiză a publicului țintă ajută nu doar să dezvoltăm optim ideea, ci să aflăm și cum să ne poziționăm pe piață și să vindem mai bine. Pentru aceasta, este esențial să obținem informații despre profilul demografic al consumatorilor, precum: vârsta, localizarea geografică, genul, veniturile, obiceiurile de cumpărare. Analiza publicului țintă poate fi realizată nu doar pentru a identifica potențialii clienți, dar și pentru a-i cunoaște mai bine pe cei existenți.

Răspunsurile la întrebările următoare vor ajuta să înțelegem modul de abordare viitoare a dezvoltării ideii de afaceri.

Ce nevoi au potențialii clienți?

Ideea de afacere este compatibilă cu nevoile potențialilor clienți?

Ce canale de comunicare preferă aceștia?

Produsul/Serviciul nostru se adresează unui public suficient de larg?

Firmele care vor să aibă succes vor pune în centru activității clientul, oferindu-i valoare superioară. Acestea se vor specializa în crearea clientului, nu numai în crearea produselor, dovedindu-și capacitatea de creatori de cerere și nu doar de creatori de produse sau servicii.

În afaceri, succesul unui produs sau serviciu depinde și de mărimea pieței de desfacere. Pentru a-l pune în valoare, este nevoie de o bază de clienți suficient de mare. ***Cum putem estima numărul de potențiali clienți?***

Putem afla acest lucru folosindu-ne atât de metode online (Google Trends, Facebook) care ne oferă date despre căutările

cele mai frecvente ale oamenilor, cât și metode directe (discuții directe cu potențialii clienți), ambele folosite pentru a valida o idee.

Spre exemplu, dacă ai identificat o idee de afaceri pe care dorești să o dezvolți (spre exemplu, vânzarea de clătite) poți face o analiză despre cum au evoluat căutările pentru aceste produse, folosind Google Trends. Acesta este un serviciu gratuit de la Google care îți poate oferi date legate de căutările pe care le fac oamenii. Facebook este mai rapid în a te ajuta să estimezi dimensiunea potențială a publicului țintă și pentru a vedea cine este interesat. Pe Facebook ai opțiunile de a targeta oamenii în funcție de date demografice (vârstă, sex), localizare, interese, comportamente. Să presupunem că vrei să pornești o afacere cu bere artizanală. Prin câteva click-uri, îți dai seama cât de mare este piața potențială pentru acest produs dintr-o anumită zonă geografică. Dacă interesul este scăzut, dezvoltarea ideii este foarte riscantă.

Pe lângă aceste metode online prin care se poate valida ideea de afacere rapid și ieftin, dacă vrei să înțelegi mult mai bine cum văd potențialii clienți produsul tău, trebuie să mergi mai departe, adică să interacționezi cu oamenii. Discuțiile directe cu potențialii clienți despre problema pe care vrei să o rezolvi sunt foarte productive. Vei culege multe idei de la aceștia, care te pot inspira.

A cere părerea potențialilor clienți nu este doar un gest de curtoazie. Părerile exprimate de clienți pot reprezenta cele mai bune sfaturi pentru dezvoltarea unei idei de afaceri. A cere părerea clienților, dar mai ales a le asculta și a trage învățămintele necesare, sunt pași siguri spre un business dezvoltat corect și în deplin acord cu publicul căruia se adresează. În acest context, va trebui să căutăm răspuns la următoarea întrebare: ***Cum putem să-i implicăm pe clienți în dezvoltarea ideii de afaceri?***

Există o mulțime de modalități prin care putem avea acces la părerile potențialilor clienți: formulare online, adrese de email sau focus grupuri. Bineînțeles că odată puse la dispoziție aceste metode, urmează partea cea mai grea, dar totodată interesantă, aceea a centralizării și a extragerii ideilor utile. În acest stadiu, efectuarea unui sondaj de piață ajută să analizați rezultatele și să reconsiderați puterea ideii de afaceri. Dacă rezultatele sondajului nu arată că există o piață care să sprijine afacerea, atunci poate fi necesară revizuirea ideii.

7 Definește concurența

Pentru a face încă un pas înainte, prin dezvoltarea corespunzătoare a ideii de afaceri, formarea unei imagini clare despre concurenți este esențială. Orice firmă de success pun în funcțiune sisteme de culegere continua a informațiilor referitoare la concurență.

Această analiză începe cu găsirea unor răspunsuri pentru următoarele întrebări:

Cine este concurența?

Care sunt produsele sau serviciile lor?

Ce parte a pieței controlează concurența?

Care sunt punctele lor forte și slabe?

Cine sunt clienții lor? De ce se orientează clienții spre concurență?

De ce ar alege un potențial client *soluția ta și nu pe cea a concurenței?*

Ce canale folosește concurența pentru a-și vinde produsele?

Cum se promovează concurența?

Ce fac bine? Ce nu fac bine?

Răspunsurile la aceste întrebări sunt utile să aflați dacă ideea este potrivită pentru piață și dacă are un avantaj convingător față de concurenți. Veți putea aduce multe îmbunătățiri, dacă realizați analiza periodică a activității concurenților. Aceasta înseamnă să compari în mod constant produsele/serviciile, prețurile,canalele de distribuție și acțiunile de promovare cu cele ale concurenței.

Opinia lui Jeff Bezos cu privire la concurență este următoarea: "Ne uităm la competiție și învățăm de la aceste companii, ne uităm ce fac ei pentru consumatori și copiem și noi aceste lucruri cât putem de mult".

8 Validează ideea

Orice idee trebuie să fie validată înainte de a investi timp și resurse semnificative în dezvoltarea ei. Altfel, riscăm să construim un produs pe care nimeni nu și-l dorește sau pentru care nimeni nu este dispus să plătească. Deci, scopul validării unei idei de business este acela de a ne asigura că ceea ce vom crea va avea cerere. Validarea unei idei este necesară pentru a reduce riscurile, pentru a grăbi procesul de livrare a unui produs cu valoare adăugată în piață și a eficientiza costurile.

Validarea/testarea reprezintă un proces continuu de îmbunătățire a ideii de business. Chiar dacă este identificată inițial o problemă reală și o soluție pentru aceasta, există și alte aspecte pe care le întâlnim pe măsură ce dezvoltăm ideea.

Un prim mod în care pot fi validate ideile de afaceri este crearea de pagini web. Logica din spatele acestor pagini este simplă: se creează o singură pagină, se face publicitate ideii de afaceri și se urmărește dacă ideea trezește interesul indivizilor. Paginile web au anumite avantaje: produsul nu trebuie să fie pregătit pentru a crea astfel de pagini, iar aceste pagini pot fi create cu ușurință.

Cu toate acestea, construirea unei pagini web fără o afacere operațională trebuie completată cu o informare a vizitatorilor despre o lansare imediată și cu încercarea de a păstra legătura cu aceștia. Realizarea unei baze de date cu e-mail-urile vizitatorilor sugerează faptul că piața țintă aprobă ideea de afaceri, în timp ce o pagină care primește puține înregistrări indică o lipsă a cererii. Totuși, trebuie avut în vedere faptul că obținerea e-mailului acestora nu garantează achiziționarea în momentul lansării produsului/serviciului.

Un alt mod de a valida ideea este realizarea unui prototip de produs. Un prototip este o versiune funcțională a produsului care se prezintă potențialilor clienți, indiferent dacă se dorește dezvoltarea unor creme cosmetice sau a unor produse de patiserie. O modalitate excelentă de a introduce un prototip publicului țintă este realizarea unor focus grupuri. Focus grupurile vă permit să vă validați ideea și să primiți contribuții înainte de a merge până la capăt cu realizarea produsului. Punând întrebările corecte, veți putea utiliza acel feedback valoros pentru a

mergi la sumar

face ajustări și în cele din urmă, a construi un produs superior. Obținerea feedback-ului de la persoane cărora nu le place ideea de afaceri va fi de ajutor în găsirea unui nou mod de a aborda problemele și de a dezvolta ideea în continuare. Acest proces vă va apropia de un produs sau serviciu dorit de clienți.

9 Cum să validați ideea prin intermediul unui Focus grup?

Metoda Focus grup este o metodă calitativă de investigare a opiniei indivizilor, prin intermediul căreia obținem informații utile sub aspectul modului în care oamenii gândesc și acționează.

Focus grupul este un grup de discuții condus de un moderator, grupul optim fiind între 6 - 10 persoane (putem apela la colegi, prieteni etc.). Dacă sunt mai puțin de 6 persoane invitate la discuție apare riscul să nu obținem suficientă informație. Dacă grupul este mai numeros (mai mare de 10 -12 persoane), participanții la discuție nu vor avea timpul necesar pentru a-și face cunoscute opiniile. Este important ca moderatorul să dispună de timp pentru a-i stimula pe toți subiecții să răspundă, pe cât posibil, în mod egal. În cazul în care cineva este timid în oferirea unei anumite opinii în fața grupului, se poate lua în considerare întâlnirea doar cu acea persoană, în afara focus grupului. Pentru reușita unui focus grup, respectarea următorilor pași este esențială: **Ascultați** participanții focus grupului, **scrieți** ideile lor. Mai târziu, puteți **analiza** ideile pe care participanții le-au sugerat și puteți decide pe care să le **folosiți**.

10 Fii flexibil!

Nu lăsa perfecționismul sau frica să intre în calea ta. Vei putea menține impulsul și vei putea să te pregătești pentru succes, doar dacă ești metodic și faci pași mici pe care poți să-i controlezi.

Jeff Bezos, fondatorul companiei Amazon, a fost mereu adeptul aplicării unei strategii de afaceri "în pași mici". Nu a fost interesat să încaseze profit imediat, a preferat să țină prețurile cât mai jos pentru a face venituri cât mai mari din vânzări pe care să le reinvestească în companie.

Lumea afacerilor este plină de evenimente neașteptate și surprize. Nu este niciodată statică și în plus, este imprevizibilă. Pentru durabilitate, antreprenorii se concentrează continuu pe îmbunătățirea ideii de afaceri. În acest sens, sfatul dat de antreprenorul Robert Herjavec tuturor celor care doresc să-și dezvolte o idee de afaceri este relevant: "Faceți ceea ce simțiți că este bine. Nu contează ce cred ceilalți, atâta timp cât aveți încredere în propriile idei. A oferi sfaturi este ușor, dar aducerea ideilor la viață este partea cea mai dificilă".

11 Metode de dezvoltare a ideii de afaceri

Ideea pentru o afacere nouă poate fi dezvoltată apelând la metoda Brainwriting și metoda 6-3-5, variante derivate din metoda Brainstorming. Acestea se aplică în grup, fiind metode de stimulare a creativității. Metodele sunt deosebit de utile în grupuri în care există și cursanți timizi, care nu doresc să ofere multe idei într-o sesiune de grup deschisă, cum ar fi Brainstorming-ul. În cazul nostru, grupurile de studenți primesc spre rezolvare o problemă care este formulată astfel: „***Cum poate fi dezvoltată ideea de afaceri X?***"

În primă fază se urmărește cantitatea de idei generate, nu neapărat calitatea lor, deci se pune accent pe imaginație, pe lipsa criticii aduse ideilor sau a reacțiilor negative. În a doua fază, se procedează la gruparea ideilor pe categorii, la eliminarea ideilor care s-au repetat și la analiza ulterioară a celor rămase.

După finalizarea sesiunii de idei sau soluții propuse, se continuă cu faza de analiză a ideilor, care începe cu laude adresate cursanților pentru creativitate și implicare. Apoi, se trece la discutarea ideilor generate în funcție de aspectele pozitive (avantaje, asemănări etc.), de potențial (anumite limitări care pot fi exprimate sub forma unor întrebări deschise: *„ Cum s-ar putea îmbunătăți/reduce/controla?”),* iar apoi se caută idei pentru depășirea limitelor sau obstacolelor pentru dezvoltarea ideii de afacere. Se va pune accent pe gândirea convergentă, prin sintetizarea ideilor generate și gruparea lor pe categorii.

În faza finală, se trece la ierarhizarea ideilor prin vot exprimat de fiecare cursant (participanții primesc câte 5 voturi și pot vota orice idee selectată în faza de analiză), iar ideile cu cele mai multe voturi sunt reținute de cursanți pentru a fi utilizate.

12 Metoda Brainwriting (cu bilețele sau post-it)

Metoda Brainwriting urmărește să genereze gândirea creativă despre o anume situație dată, cu scopul de a aduna soluții. În general, ideile timpurii sunt mai creative, deoarece acestea acționează ca stimuli pentru soluțiile ulterioare.

În cazul acestei metode, se fac echipe de 5-8 cursanți. Fiecare echipă primește un set de post-it-uri sau bilețele.

După ce se anunță problema de rezolvat (în cazul nostru: „*Cum poate fi dezvoltată ideea de afaceri X?*”), fiecare echipă discută tema timp de 5 minute, iar apoi fiecare participant își va scrie ideile pe post-it/bilețele. Se continuă astfel, până se termină timpul alocat sau până se termină ideile.

În faza de evaluare, biletele se vor rearanja pe categorii (pa masa de lucru sau pe tablă) și se construiește o listă de priorități. Apoi, se evaluează ideile din categoria prioritară.

13 Metoda 6-3-5

Pentru rezolvarea unei probleme prestabilite, cursanții scriu ideile/soluțiile și le transmit celorlalți participanți ca inspirație pentru idei noi. Procedeul este următorul:

Fiecare cursant primește un formular care este pregătit înainte de începerea sesiunii de generare a soluțiilor. Pe formular cursantul va scrie enunțul problemei ca și titlu, după care va nota 3 idei, în maxim 5 minute. Enunțul unei idei formulate trebuie să fie concentrat în 6-10 cuvinte.

În continuare, fiecare cursant transmite foaia celui din dreapta lui, iar pe formularul primit va scrie alte 3 idei, inspirate sau nu din cele scrise de cursantul anterior. Participantul nu va repeta ideile scrise de el pe un alt formular. Se pot scrie chiar și idei neobișnuite, greu de realizat. Nu se lasă liberă nici o linie sau coloană din formular. Se continuă astfel, până când se completează toate formularele sau se termină timpul alocat sau ideile se epuizează.

Astfel, se vor obține în total 108 idei. În final, fiecare formular se analizează pentru a filtra, grupa și evalua ideile.

Practic, toate aceste variante propuse caută să creeze condiții pentru sporirea creativității membrilor grupului, care să genereze o cantitate cât mai mare de idei/posibile soluții, generând stimularea de asocieri sau analogii.

14 Teme și întrebări

Pe baza teoriei parcurse, te invităm să răspunzi la următoarele întrebări pentru a-ți verifica și aprofunda cunoștințele însușite până în acest moment:

1. Care sunt pașii fundamentali care ajută la dezvoltarea ideii și transformarea acesteia în realitate?
2. Cum ar trebui să fie percepută o „problemă" identificată pe piață de către cei care doresc să inițieze o afacere?
3. Cum putem să-i implicăm pe clienți în dezvoltarea ideii de afaceri?

Folosindu-te de teoria parcursă, dar și de imaginație și intuiție îți propunem spre analiză câteva teme care să te ajute într-un eventual demers antreprenorial:

1. Gândește-te la o idee de afaceri pe care ai dori să o dezvolți. Cât de atractivă este ideea pentru potențialii clienți? Ce probleme rezolvă produsul/serviciul tău?
2. Ce pasiune consideri că ar putea constitui o idee de afacere? Argumentează pe scurt.
3. Realizează un Focus grup format din prieteni și colegi pentru a aduna informații folositoare cu privire la ideea de afaceri pe care dorești să o dezvolți.

15 Bibliografie

"How to develop your startup idea" disponibil online la:

https://canvanizer.com/how-to-use/how-to-develop-your-startup-idea

"How to create a world class business idea in six easy steps" dispoibil online la: https://www.forbes.com/sites/alanhall/2012/07/10/how-to-create-a-world-class-business-idea-in-six-easy-steps/#736f006a2773

"Cum să validezi o idee de afacere" disponibil online la:

https://smarters.ro/grow/cum-sa-validezi-o-idee-de-afacere/

"7 lecții de afaceri de la Jeff Bezos" disponibil online la:

https://www.startupcafe.ro/idei-si-antreprenori/jeff-bezos-amazon-lectii-afaceri.htm

"Soluționarea problemelor și elaborarea deciziilor" disponibil online la:

http://www.codecs.ro/cursuri/bzt629/files/Solutionarea%20problemelor%20si%20elaborarea%20deciziilor.pdf

"Cum se face un studiu de piață" disponibil online la: https://mkor.ro/blog/ghid-studiu-3/

"Amazon Go" disponibil online la https://www.amazon.com/b?ie=UTF8&node=16008589011

"Developing business ideas in entrepreneurship" disponibil la: https://www.academia.edu/25293394/CHAPTER_-2_DEVELOPING_BUSINESS_IDEAS_IN_ENTREPRENEURSHIP_PROJECTION_CREATIVITY

"Focus grup si alte interviuri de grup" disponibil la: https://elisabetastanciulescu.ro/wp-content/uploads/2011/03/Focus-grupul-si-alte-inteviuri-de-grup.pdf

"Brainstorming/Brainsketching/Brainwriting" disponibil la: http://leanblog.ro/wp/wp-content/uploads/2012/11/Philean-BrainstormingBrainsketchingBrainwriting.pdf

"Practici în afaceri" disponibil online la: https://www.risco.ro/suport/practici-in-afaceri/sa-ai-o-singura-idee-de-succes-nu-mai-e-suficient-cum-inovezi-2039

Kotler P., (1999) "Managementul marketingului", Ed. Teora, București.

Pânișoară I.O, (2015) "Comunicarea eficientă", Ed. Polirom, București.

Proiect cofinanțat din FSE prin Program Operațional Capital Uman 2014 - 2020
Axa Prioritară 6 - Educație și competențe
Acțiune: **OS6.7, OS6.9, OS6.10**
Titlu proiect: **Azi Student, Mâine Antreprenor!**
Acronim proiect: **ASMA**
Cod proiect: **POCU/379/6/21/123894**
Beneficiar: **Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca**

Tema 8: Evaluarea ideii pentru o afacere nouă



1 Introducere

Pentru orice antreprenor, evaluarea ideii de afaceri este dificilă la început de drum. Această abilitate vine odată cu acumularea experienței, dar și cu acumularea cunoștințelor în antreprenoriat. Cele mai simple direcții de evaluare a unei idei de afaceri pot fi considerentele personale și cele financiare. O analiză detaliată a acestora, fără a neglija vreuna dintre ele, te va conduce spre o alegere potrivită și chiar spre o reușită în afaceri. Pornind de la aceste constatări, cursul oferă argumente pentru a înțelege pașii ce trebuie urmați pentru a evalua o idee de afaceri și a demara o afacere de succes. Explicațiile teoretice sunt completate și cu exemple relevante pentru subiectul acestui curs.

2 Structura prezentului curs

Prezentul curs își propune să abordeze elemente esențiale pentru acele persoane care au identificat o oportunitate de afaceri și doresc să o evalueze, înaintând astfel pe traseul antreprenorial. Cursul prezintă o succesiune de pași necesari în evaluarea ideii de afaceri pentru a descoperi informații de bază care te vor ajuta să afli dacă ideea ta de afaceri este viabilă, înainte de a investi banii economisiți.

În prezentul curs este propus spre analiză modelul RAMP (Return, Advantage, Market, Potential), un instrument util în evaluarea ideii de afaceri.

3 Modelul RAMP pentru evaluarea ideii de afaceri

Înainte de a începe o afacere, evaluarea ideii ajută să determinați care sunt șansele de a face profit. Ideile de afaceri se pot traduce într-o afacere de succes numai dacă oamenii sunt dispuși să plătească pentru produs sau serviciu.

Totodată, evaluarea ideii de afaceri este esențială pentru a vedea dacă aceasta vine în întâmpinarea nevoilor consumatorilor, urmând să acopere o nevoie reală, precum și dacă aceasta va asigura un profit rezonabil, direct proporțional cu riscurile asumate.

Un instrument util în evaluarea ideii de afaceri este modelul RAMP:

- **R**ETURN – Rentabilitatea investiției;
- **A**DVANTAGE – Avantajul competitiv;
- **M**ARKET – Piața;
- **P**OTENTIAL – Potențialul afacerii;

Parcurgerea unor întrebări cheie pentru fiecare din cele patru elemente care constituie modelul RAMP, va contribui la analiza și evaluarea ideii de afaceri.

4 RETURN - Rentabilitatea investiției

În activitatea sa, un antreprenor se folosește de mai multe tipuri de resurse pentru a-și realiza visul. Resursele financiare sunt esențiale, deoarece orice start-up necesită o investiție mai mică sau mai mare.

Un indicator de performanță utilizat pentru măsurarea eficienței unei afaceri (investiții) sau pentru a compara eficiența mai multor investiții diferite este rentabilitatea investiției. Acest indicator se calculează ca raport între **profitul net** și **costurile totale ale investiției.** Întrebarea principală la care un antreprenor ar trebui să răspundă este dacă ideea de afaceri va genera venituri mai mari decât cheltuielile, diferență constituită în profit. Fără un potențial profit, o idee de afaceri oricât de excelentă ar fi, rămâne doar o idee fără merite financiare.

Atunci când pornești o afacere, cu siguranță nu urmărești să rezolvi doar o nevoie existentă pe piață, ci să obții și anumite beneficii financiare. Cel mai important indicator financiar al performanței unei afaceri pe piață îl reprezintă profitul net. **Profitul net** este măsurat prin diferența între venituri și cheltuieli, acesta reprezentând câștigul rămas după ce au fost deduse toate cheltuielile.

Înainte de a începe o afacere, orice antreprenor responsabil gândește și o strategie de ieșire (exit). În acest sens, întreprinzătorul poate anticipa o ieșire cu succes (succesiunea în familie/în afara ei; vânzarea totală/parțială). Însă, lipsa unei evaluări corespunzătoare, poate face ca ieșirea de pe piață să fie un eșec pentru firmă (faliment). Chiar și în această situație, renunțarea nu este o soluție. Procentul antreprenorilor cu experiențe falimentare se reduce considerabil dacă cei care încep afacerea se documentează și învață din eșecurile altor startup-uri.

Pornind de la explicațiile anterioare, sunt formulate câteva întrebări care conduc spre răspunsuri folositoare pentru orice antreprenor.

5 ADVANTAGE - Avantajul competitiv

Pentru a identifica avantajele ideii de afaceri, ideea de afaceri trebuie analizată comparativ cu cea a competitorilor. Oricât de mari sunt ideile de afaceri, întotdeauna va interveni concurența (directă și indirectă).

Concurenții direcți sunt cei care oferă produse similare, urmărind să satisfacă aceleași nevoi ale acelorași consumatori. De exemplu, dacă deschizi o pizzerie, vei fi în concurență directă cu alte pizzerii din zonă. Însă, va trebui să fii atent la concurenții potențiali care pot oferi noi mijloace de satisfacere ale acelorași nevoi.

Concurenții indirecți sunt cei care vând produse sau servicii diferite, dar care satisfac aceeași nevoie. Spre exemplu, dacă ești proprietarul unei pizzerii, o covrigărie din zonă reprezintă concurența indirectă.

Sunt realiste planurile tale de a concura pentru aceeași clienți?

De ce clienții ar alege ideea ta de afaceri și nu a concurenței?

Chiar dacă există mai multe puncte de vânzare rapidă în zonă, deschiderea unei noi afaceri ar putea fi viabilă dacă veniți în întâmpinarea nevoilor clienților cu ceva nou, spre exemplu, cu o ofertă de pizza vegan pentru care trebuie să existe cerere.

Succesul ideii de afaceri depinde și de cunoașterea strategiilor concurenților, a punctelor tari și slabe ale acestora, în așa fel încât să identifici și să profiți de neputințele lor și să eviți lupta acolo unde ei sunt mai puternici. Informațiile despre concurență trebuie culese și interpretate în mod continuu.

Finanțarea ideii de afaceri constituie, deseori, o barieră serioasă în dezvoltare. Nivelul capitalului inițial necesar poate varia foarte mult de la o afacere la alta. Capitalul inițial minim este suma de bani indispensabilă demarării și derulării acesteia, până în momentul în care ea devine profitabilă. Cea mai simplă modalitate este de a aduna resursele financiare necesare pe parcursul anilor. De asemenea, suportul familiei, rudelor și prietenilor ar putea constitui o soluție. Mai puțin solicitate sunt creditele bancare, care se acordă doar cu respectarea anumitor cerințe (garanții imobiliare). O soluție mai potrivită este asocierea cu antreprenorii de succes pentru că astfel, se vor încasa veniturile mai repede. Relațiile bune cu furnizorii sunt importante, deoarece scutesc antreprenorul de investiții mari până la vânzarea mărfii.

În plus, dacă dorești să obții protecția ideii de afaceri (pentru a nu fi copiată de alții), va trebui să afli dacă rezultatul tangibil al activității tale intelectuale este eligibil pentru protecția proprietății intelectuale.

Pornind de la aceste explicații, în continuare sunt formulate câteva întrebări care conduc spre răspunsuri folositoare pentru orice antreprenor.

6 MARKET - Piața

Conform lui Kotler, piața este formată din cumpărători care diferă între ei în privința dorințelor lor, a puterii de cumpărare, a localizării geografice, a comportamentului de cumpărare.

Pentru a vedea dacă ideea de afaceri este cu adevărat originală sau dacă altcineva are un produs sau serviciu similar, va trebui să faceți cercetări. Un expert sau un mentor în afaceri vă poate ajuta să vă evaluați sau să vă îmbunătățiți ideea de afaceri inițială.

Efectuarea unor cercetări de piață te va ajuta să afli cine sunt clienții tăi și ce așteaptă de la afacerea ta. Studiile de piață te ajută să afli dacă piața-țintă ar fi interesată să-ți cumpere produsul sau serviciul și cât de mult ar fi dispuși să plătească pentru asta. Acum este rapid și ușor să obții răspunsuri online de la potențialii clienți, creând chestionare după care le partajezi pe social media. Astfel, vei afla ce fel de persoane sunt interesate de produsul/serviciu tău, de ce anume au nevoie și care sunt șansele să devină clienți plătitori. În general, 8-10 întrebări sunt suficiente pentru a obține unele informații utile.

Stabilirea pieței țintă este esențială, altfel s-ar putea să încerci să satisfaci prea multe nevoi diferite ale clienților și să ajungi la un produs sau serviciu nedorit. Prin cercetări de piață, se identifică grupa de vârstă, sexul, stilul de viață și alte caracteristici demografice ale persoanelor care au arătat interes pentru produs/serviciu.

Ce vârstă/sex au potențialii clienți?

Unde locuiesc ei?

Cumpără produse sau servicii similare cu ale tale? Dacă da, cât cheltuiesc/cât de des?

Care sunt obiectivele lor?

Care sunt hobby-urile lor?

Care sunt mărcile preferate și de ce?

Răspunsurile primite ajută să vă creați o imagine a potențialilor clienți.

Te întrebi unde găsești clienții? Pentru a identifica potențialii clienți, trebuie să gândești ca un client. Grupurile pe Facebook interesate de produse similare pot fi foarte utile, iar la acestea probabil, vor adera și alți clienți potențiali. Imaginea cât mai clară a clientului ideal ajută să vă adresați celor care sunt cel mai probabil să cumpere și astfel să vă construiți afacerea.

Cel mai bun mod de a afla dacă afacerea va funcționa este crearea un web site pentru a prezenta produsul sau serviciul. Împărtășește-l cu prietenii, familia și colegii, pentru a obține feedback instantaneu cu privire la ideea de afaceri. Apoi, continuă și transmite-l pe rețelele social media, monitorizând feedback-ul. Acesta ar putea fi primul pas în crearea unei strategii de social media pentru noua afacere. Analizează următoarele aspecte:

Oamenii vor să afle mai multe despre afacerea ta?

Ai primit întrebări?

Ce spun oamenii în secțiunea de comentarii pe social media?

Construiește site-ul, discută cu oamenii și cere feedback pe social media pentru a afla dacă ideea ar putea să se transforme într-o afacere de viitor.

Un alt punct cheie al unei afaceri este stabilirea prețului de vânzare a produselor. Stabilirea unui preț prea mic pentru produse poate să genereze un profit prea redus care să afecteze rentabilitatea firmei tale, după cum stabilirea unui preț prea mare, poate genera refuzul clienților de a cumpăra de la tine, preferând produsele concurenței. Prețul de vânzare este prețul final pentru o unitate sau o categorie definită de produse, ce include TVA și alte taxe suplimentare.

Pornind de la aceste explicații, câteva întrebări vă vor care ghida spre răspunsuri folositoare pentru orice antreprenor.

7 POTENȚIAL - Potențialul afacerii

Chiar dacă ideea ta este una excelentă, consumatorii poate nu sunt pregătiți pentru produsul oferit.

Pentru reușita afacerii este esențială stabilirea obiectivelor personale. La evaluarea realizării obiectivelor personale se vor avea în vedere: interesele și dorințele personale, relațiile cu familia, prietenii, dezvoltarea personală și profesională. O afacere nu poate fi inițiată la întâmplare. Este bine să ținem cont de diferite aspecte ale personalității noastre (interesele/hobby-urile personale, abilitățile deosebite, pregătirea profesională), dar și de condițiile social-economice actuale, cererea și oferta de piață, posibilitățile financiare de care dispunem.

Demararea unei afaceri presupune asumarea unui anumit nivel de risc, care poate fi diminuat ținând cont de câteva reguli:

- documentare continuă în domeniul antreprenoriatului;
- un plan de afaceri realist, principalul instrument pe baza căruia poți stabili care sunt resursele necesare și cum poți obține profit;
- deținerea unui fond de cheltuieli neprevăzute;
- un plan B care să fie aplicat atunci când apar situații neprevăzute;
- gândirea unei strategii de ieșire cu succes (succesiunea în familie/în afara ei; vânzarea totală/parțială).

Pornind de la aceste explicații, câteva întrebări vă vor conduce spre răspunsuri folositoare pentru orice antreprenor.

Ca urmare a evaluării ideii de afaceri cu succes, orice antreprenor trebuie să acorde în continuare o importanță deosebită elaborării planului de afaceri care se construiește în jurul ideii de produs/serviciu. Atunci când afacerea se concretizează într-un plan de afaceri scris, ideile, conceptele, previziunile și cercetările devin tangibile, pot fi văzute și examinate. Planul de afaceri apropie ideea de afaceri de realitate, fapt ce reprezintă un avantaj psihologic foarte mare.

Însă, un plan de afaceri nu garantează succesul afacerii. Uneori, realitatea poate să nu corespundă așteptărilor tale. Cu siguranță, planul de afaceri este reperul la care vei apela pe parcursul dezvoltării afacerii tale pentru a verifica dacă direcția pe care mergi este bună sau nu. Dacă lucrurile nu merg bine, atunci trebuie să faci modificări în strategia adoptată și să te adaptezi noilor situații.

8 Teme și întrebări

Pe baza teoriei parcurse, te invităm să răspunzi la următoarele întrebări pentru a-ți verifica și aprofunda cunoștințele însușite până în acest moment:

1. Care sunt pașii fundamentali pentru a evalua ideea de afaceri înainte de a porni afacerea?
2. Unde găsești potențialii clienți pentru ideea de afaceri?
3. Ce presupune evaluarea ideii de afaceri cu ajutorul modelului RAMP?

Folosindu-te de teoria parcursă, dar și de imaginație și intuiție îți propunem spre analiză câteva teme care să te ajute într-un eventual demers antreprenorial:

1. Gândește-te la o idee de afaceri pe care ai dori să o evaluezi. Cât de atractivă este ideea pentru potențialii clienți?
2. Cum te vei diferenția de competitori? Ce avantaje aduc aceste diferențieri clienților?
3. Cum vei îmbunătăți ceea ce este deja disponibil pe piață?

Bibliografie

Borza A., Mitra C., Bordean O., Mureșan A., Supuran R., Antreprenoriat. Managementul firmelor mici și mijlocii, Ed. Risoprint, Cluj-Napoca, 2009.

Kotler P., Managementul marketingului, Editura Teora, 1999.

Onețiu C, Start în antreprenoriat, Ed. ACT și Politon, București, 2019.

https://www.infoentrepreneurs.org/en/developing-your-ideas/

https://www.jimdo.com/blog/how-to-evaluate-your-business-idea/

https://www.academia.edu/32988974/Rolul_si_importanta_planului_de_afaceri_in_rentabilitatea_unei_unitati

https://www.plandeafacere.ro/cum-sa/cum-sa-gasesti-o-idee-de-afacere/modelul-ramp-de-evaluare-a-ideilor-de-afaceri/

https://www.plandeafacere.ro/cum-sa/cum-sa-initiezi-o-afacere/strategii-de-exit/

https://www.plandeafacere.ro/cum-sa/cum-sa-initiezi-o-afacere/sase-solutii-pentru-reducerea-riscurilor-cand-initiezi-o-afacere/

https://www.financialmarket.ro/terms/rentabilitatea-investitiei-return-investment-roi/

http://www.venturechoice.com/articles/opportunity_evaluation.htm

https://caam.utm.md/wp-content/uploads/sites/23/2019/01/ANTREPRENORIAT_c2.pdf

Proiect cofinanțat din FSE prin Program Operațional Capital Uman 2014 - 2020
Axa Prioritară 6 - Educație și competențe
Acțiune: **OS6.7, OS6.9, OS6.10**
Titlu proiect: **Azi Student, Mâine Antreprenor!**
Acronim proiect: **ASMA**
Cod proiect: **POCU/379/6/21/123894**
Beneficiar: **Universitatea Babeş-Bolyai din Cluj-Napoca**

Tema 9: Stabilirea scopului noii afaceri





1 Introducere

Așa cum ai aflat până acum, nu e ușor, nici comod să ajungi antreprenor, dar ești dispus/ă să depășești aceste dificultăți deoarece nu dorești să lucrezi pentru altcineva. Ceea ce dorești este libertate și valoare.

Libertatea este o dorință a multor oameni, mai precis a acelora care nu doresc să urmeze regulile altcuiva. Valoarea, un cuvânt adesea folosit, reprezintă unul din modurile prin care putem obține această libertate, când facem ceva considerat de noi a fi util pentru restul lumii. Capacitatea de a genera valoare poate avea ca și rezultat reușita în afaceri. Prin intermediul inteligenței creative, a unui hobby sau a unei pasiuni am reușit să identificăm ideea afacerii. Dar, simpla identificare a unei idei nu conduce în mod direct la dezvoltarea unei afaceri. Pentru a crea un model de afacere trebuie să parcurgem următorul pas, mai precis identificare scopului noii afaceri.

2 Structura prezentului curs

Cursul de față tratează scopul unei afaceri noi. Vom începe discuția cu clarificarea conceptului de scop al unei afaceri și evidențierea diferenței dintre scop, viziunea, misiunea și valorile firmei. Vom continua cu punctarea legăturii dintre scop și contribuția afacerii în societate.

Mai departe, vom justifica de ce este importantă o bună definire si formulare a scopului noii afaceri folosind două categorii de părți interesate: angajații și consumatorii. Ultima parte a cursului prezintă câteva formulări de scopuri ale unei afaceri.

La finalul cursului sunt incluse o serie de întrebări atât din perspectivă teoretică, pornind de la materialul prezentat, cât și din perspectivă practică.

3 Ce este scopul unei afaceri?

4 "Scopul unei afaceri este de a crea și de a menține un client" (Peter Drucker, 1993)

Pe lângă acest citat celebru care a fost sursă de inspirație pentru mulți oameni de afaceri de succes, există și alte modalități de explicare sau abordare a scopului unei afaceri.

Scopul unei afaceri este motivul fundamental al existenței afacerii, este ceea ce facem pentru alții. (Kenny, 2014).

Scopul afacerii trebuie să răspundă la întrebarea: De ce este important pentru societate ceea ce faci?

Important !!! Scopul afacerii (care în marea majoritate a cazurilor nu se modifică în timp) nu trebuie confundat cu obiectivele sau strategiile afacerii (care se schimbă foarte des). În timp ce obiectivele și strategiile pot fi îndeplinite, scopul afacerii nu se poate îndeplini; este ca și o „stea călăuzitoare" din orizont – urmărită în permanent fără a fi atinsă.

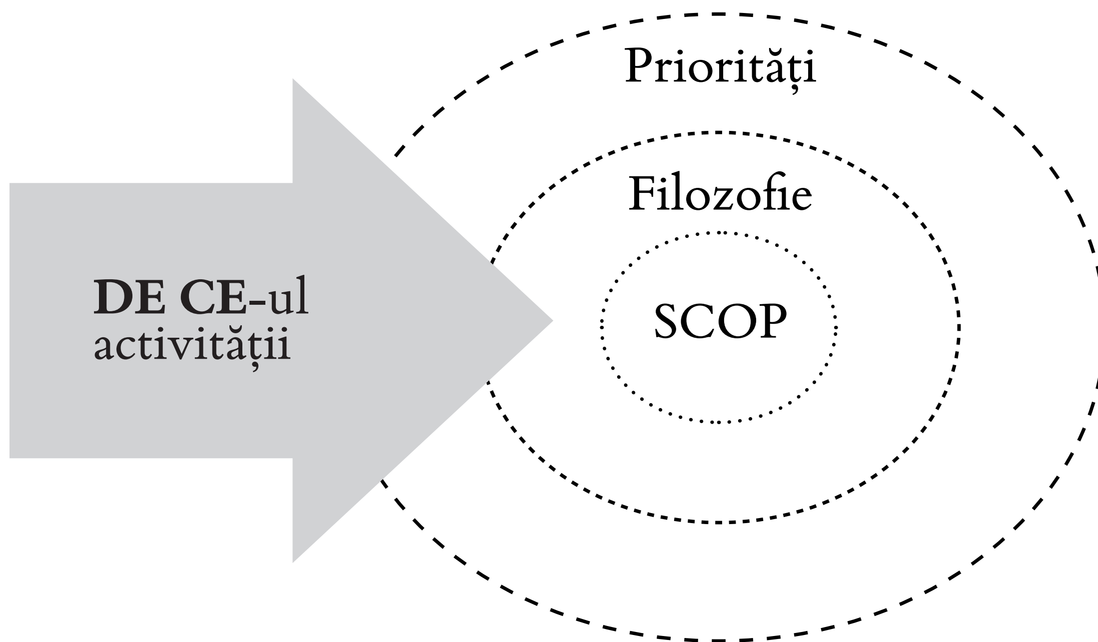


Figura 1. Scopul – nucleul afacerii

Diagrama din Figura 1. ilustrează faptul că scopul reprezintă nucleul afacerii, mai precis **„De Ce"**- ul afacerii. "Oamenii nu cumpără ceea ce faci, cumpără **de ce** faci asta" (Sinek, 2009)[1].

Important !!! Scopul trebuie să fie formulat clar, motivațional și inspirațional. Mai precis, scopul reprezintă cauza care definește contribuția unei afaceri în cadrul societății.

Afacerile există pentru a genera un profit, dar totodată și pentru a face o diferență prin existența lor, pentru a aduce o contribuție în cadrul societății.

5 Diferența dintre scop, viziunea, misiunea și valorile afacerii

Important!!! Scopul nu reprezintă viziunea, misiunea și valorile unei afaceri.

Pentru justificarea afirmației de mai sus este necesară clarificarea noțiunilor de viziune, misiune și valori ale afacerii.

1 https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action

Viziunea	**Viziunea** reprezintă imaginea pe care o doriți pentru afacerea voastră la un moment dat în viitor, pornind de la obiectivele și aspirațiile voastre fiind similară unui plan general făcut pe termen foarte lung. Din acest motiv aceasta trebuie să răspundă la întrebarea: *Unde ne-am dori* să fim? Existența unei viziuni clare poate să va ajute să vă îndreptați în direcția dorită. Cel mai bun mod de a comunica viziunea pe care o aveți pentru afacerea voastră este să realizați o formulare a acesteia. ***Exemple de viziuni*** ale unor companii prestigioase: *"Să punem un PC în fiecare birou din America"*. Microsoft. *„Să ne încântăm clienții din întreaga lume, tot timpul"*. BMW *„Să fim Harvard-ul Coastei de Vest"*, Stanford University *„Să producem cea mai bună înghețată posibilă, în cel mai frumos mod* *posibil"*. Ben&Jerry's
Misiunea	**Misiunea** definește ce este organizația și motivul existenței sale. Astfel, misiunea ar trebui să definească cine sunt clienții voștri principali, să identifice produsele și serviciile pe care le produceți și să descrie poziția geografică în care operați. Misiunea reflectă fiecare aspect al afacerii: gama și natura produselor pe care le oferiți, prețuri, calitate, servicii, poziția pe piață, potențialul de creștere, utilizarea tehnologiei și relațiile voastre cu angajații, clienții, furnizorii, concurenții și comunitatea. După formularea misiunii, aceasta va trebui revizuită periodic pentru a vă asigura că reflectă cu exactitate obiectivele voastre pe măsură ce organizația și climatul economic evoluează. Pentru a face acest lucru, întrebați-vă pur și simplu dacă afirmația descrie în continuare corect ceea ce faceți. ***Exemple de misiuni*** ale unor companii prestigioase: *"Conectarea profesioniștilor din întreaga lume pentru a le îmbunătățiii succesul și productiviatea"*. LinkedIn *„Organizarea informațiilor pentru a le face utile și accesibile la nivel universal"*. Google *„Să fim cea mai orientată spre consumator companie din lume, unde consumatorii pot să găsească tot ce își doresc să cumpere online la cele mai mici prețuri posibile"*. Amazon

Pentru a evita orice confuzie între viziunea și misiunea unei afaceri este important de subliniat următorul aspect de diferențiere:

Misiune vă definește cauza - ceva ce doriți să realizați, iar viziunea definește ce urmăriți pentru cauza voastră, mai precis, viziunea reprezintă aspirațiile viitoare ale eforturilor voastre.

Valorile	Chiar și în prezent există manageri care nu au nicio idee despre ce reprezintă valorile unei organizații și importanța acestora pentru dezvoltarea afacerii lor. Multe organizații au început să conștientizeze importanța valorilor doar în ultimii ani. Valorile organizației reprezintă identitatea firmei: principiile, credințele și filozofiile acesteia. Valorile sunt importante deoarece întrețin viziunea acesteia, reflectând ceea ce reprezintă de fapt afacerea. Potrivit companiei Coca-Cola "Valorile au rolul de compas comportamental". Dificultatea în privința valorilor este reprezentată de faptul că acestea nu se pot stabili ci trebuie identificate. Întrebarea în această situație este: Cum putem să identificăm acele valori relevante pentru organizație având în vedere că valorile nu sunt universale? Chiar dacă vă stabiliți valori similare cu ale firmelor concurente, trebuie să fiți foarte atenți ca valorile voastre să fie autentice, astfel încât angajații să se regăsească în ele. Aici intervine următoarea problemă: mulți angajați nu dau importanță sau nu cred în valorile organizației deoarece consideră că ele nu sunt puse în practică. De exemplu, potrivit unui studiu realizat de Gallup în 2016 și analizat apoi de Dvorak și Nelson s-a concluzionat că doar 27% dintre angajații companiilor americane cred cu adevărat în valorile organizației.[2] Poate vă întrebați care este explicația acestui procent mare de angajați care nu cred în valorile organizației. O posibilă justificare este existența multor angajați critici la adresa majorității lucrurilor care au loc în companie, inclusiv a celor care au legătură cu valorile. Aceștia sunt angajații care își critică în permanență locul de muncă, colegii, managerul, procedurile care au loc în companie etc. Ce este de făcut în această situație? Dacă ne dorim performanță din partea angajaților și încrederea acestora în valorile companiei este necesar să încercăm să îi facem să vadă că lucrează în companii oneste care fac ceea ce spun. ***Exemple de valori*** ale unor companii prestigioase: **Facebook** *Concentrează-te asupra impactului* *Mișcă-te repede* *Fii îndrăzneț* *Fii deschis* *Construiește valoare socială* **H&M** *Credem în oameni* *Suntem o singură echipă* *Direcți și deschiși la minte* *Menținem simplitatea* *Spirit antreprenorial* Îmbunătățirea constantă *Conștiința costurilor* **Yahoo!** *Excelență* *Inovație* *Fixarea pe client* *Munca în echipă* *Comunitate* *Distracție*

Tabel 1. Viziunea, misiunea și valorile afacerii (Adaptare după Graham, 2014)[3]

2 https://news.gallup.com/businessjournal/195491/few-employees-believe-company-values.aspx
3 https://hbr.org/2014/09/your-companys-purpose-is-not-its-vision-mission-or-values

Acum că am clarificat ce reprezintă viziunea, misiunea și valorile, concepte care subliniază modul în care organizația ar trebui să se vadă și să se comporte, o să evidențiem diferența dintre acestea și scopul afacerii. Scopul afacerii este concentrat către un nivel cu totul nou, nu doar subliniind importanța de a servi clienții sau de a înțelege nevoile acestora, ci și de a pune managerii și angajații în locul clienților. Prin scop se spune „Asta facem pentru altcineva." Acest aspect este motivațional, deoarece se conectează atât cu inima cât și cu capul, fiind denumit metaforic de Greg Ellis (fost Manager la o mare companie imobiliară) „bătăile inimii filosofice" ale companiei.

6 Scopul și contribuția afacerii în societate

În momentul în care ne aflăm în etapa de a defini scopul afacerii ar trebui să ne punem întrebarea: *Care este contribu*ția afacerii noastre în societate?

Pentru a răspunde la această întrebare trebuie să identificăm ce își doresc oamenii/clienții de la o afacere. Unii clienți își doresc mai mult din unele lucruri și mai puțin din altele (Guillebeau, 2012).

Mai mult	**Mai puțin**
Dragoste	Stres
Bani	Conflict
Acceptare	Bătăi de cap
Timp liber	Nesiguranță

Tabel 2. Dorințele clienților

Pornind de la aceste dorințe ale clienților ne putem da seama că succesul depinde într-o foarte mare măsură de capacitatea de a formula scopul afacerii astfel încât să le oferim clienților mai mult din ceea ce își doresc sau să îi scăpăm de apectele/lucrurile pe care nu și le doresc.

De exemplu, un salon spa diminuează stresul, totodată făcându-i pe clienți să se simtă acceptați și importanți. Oferind clienților ceea ce își doresc va avea un impact pozitiv asupra satisfacției acestora. Clienții satisfăcuți vor deveni loiali organizației. Din acest motiv trebuie să vă concentrați pe ceea ce puteți adăuga sau înlătura pentru a îmbunătăți viața clienților, urmând ca apoi să așteptați și beneficiile financiare. Un mesaj pe care îl putem transmite clienților în acest caz ar putea fi: "Relaxează-te și lasă bătăile de cap în grija noastră".

În cazul în care scopul afacerii este concentrat pe lucrurile pe care clienții le doresc mai puțin riscul de nereușită crește. Un exemplu în această situație ar putea fi un restaurant care transmite clienților următorul mesaj: "Vino la noi și prepară-ți singur/ă cina".

Importanța formulării unui scop prin care se oferă ceea ce își doresc "*Mai mult*" clienții a fost demonstrată de un studiu realizat de Jim Stengel, director în cadrul companiei P&G Global pe baza datelor colectate de-a lungul unei perioade de 10 ani de la 50 companii printre care branduri foarte cunoscute cum ar fi: Amazon, Apple, Coca-Cola, Google, IBM, Samsung, Sturbucks etc. Concluzia studiului a fost că acele companii al căror scop a fost formulat având ca principal obiectiv îmbunătățirea vieții oamenilor au înregistrat o creștere de trei ori mai mare decât a concurenților.

7 Este chiar atât de importantă definirea scopului unei afaceri?

Importanța definirii scopului afacerii a fost evidențiată de studiul realizat de Harvard Business Review Analytic Services asupra unui număr de 474 de companii. Potrivit acestui studiu, 89% din manageri consideră că formularea unui scop colectiv influențează pozitiv satisfacția angajaților, iar 80% dintre aceștia consideră că ajută la creșterea loialității clienților.

8 Legătura între scopul afacerii și implicarea angajaților

Angajații devin mai implicați în munca lor dacă scopul organizației este formulat astfel încât să le comunice acestora că munca pe care o fac este valoroasă pentru societate. Ca urmare, angajații vor contribui cum pot de bine prin intermediul aptitudinilor, talentului, abilităților și cunoștințelor lor pentru a asigura succesul afacerii – mai precis vorbim despre angajați motivați care se simt mândri dacă activitatea lor este performantă.

Angajații motivați vor avea un impact pozitiv asupra performanței organizației.

Un alt aspect care trebuie luat în considerare în formularea scopului afacerii este impactul acestuia asupra angajamentului angajaților. Cu cât angajamentul angajaților față de organizație este mai puternic cu atât loialitatea lor față de organizație este mai mare, mai precis, aceștia nu vor urmări să își schimbe locul de muncă, reducând astfel fluctuația forței de muncă, ceea ce poate avea efecte pozitive asupra succesului afacerii.

Numeroase organizații investesc sume mari de bani pentru a crește angajamentul/loialitatea angajaților (de exemplu, planuri de dezvoltare a carierei, exerciții de team building etc.).

Poate vă întrebați – de ce să mai investim bani în creșterea loialității din moment ce, așa cum am afirmat anterior, definirea scopului afacerii poate să aibă aceleași rezultate? Scopul deja există de la înființarea noii afaceri. Pentru definirea sau formularea unui scop vorbim despre zero costuri. Răspunsul este oarecum evident. Tot ceea ce trebuie să facem este să ne asigurăm că scopul afacerii este foarte bine comunicat pe plan intern astfel încât acesta să aibă un impact asupra angajaților.

Aspectele discutate pot să fie sintetizate cu ajutorul următoarei diagrame:

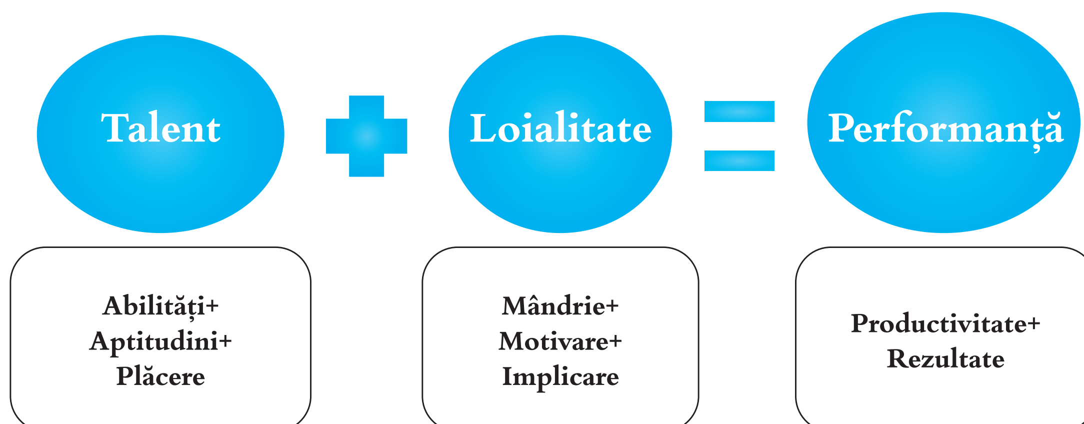


Figura 2. Relația dintre talent, loialitate și performanță

9 Legătura între scopul afacerii și loialitatea clienților

Potrivit studiului realizat în 2012 de Edelman's global[4], pentru mai mult de jumătate din consumatori scopul este cel mai important factor în alegerea unui anumit brand în condițiile în care calitatea și prețul sunt egale.

Totodată este important să știți că se poate realiza o împărțire a clienților în mai multe categorii:

- clienți economi (sunt interesați în achiziționarea de bunuri sau servicii de la acele firme care oferă prețul cel mai mic);
- clienți care sunt interesați în acele firme cu care pot avea o relație interpersonală (pot purta o conversație, sunt cunoscuți de angajați);
- clienți care aleg cele mai convenabile firme (de exemplu, firme care fac livrare la domiciliu);
- clienți etici – *aceasta este categoria care ne atrage aten*ția în discuția noastră deoarece această categorie de clienți aleg acele firme al căror scop contribuie la bunăstarea societății.

10 Formularea scopului afacerii

Toate aspectele discutate până acum subliniază importanța definirii scopului unei afaceri.

Vom încheia acest capitol cu câteva exemple de formulare a scopului unei afaceri.

Primul tabel include scopuri pentru companii la modul general, iar cel de-al doilea include exemple de scopuri pentru companii specifice.

Pentru a înțelege mai bine, tabelul 3 cuprinde formularea scopului pentru diferite categorii de companii.

Bancă	*Ajutăm oamenii să-și realizeze visele*
Companie de divertisment	Îi facem pe oameni fericiți
Companie de asigurări	*Oferim liniște sufletească*
Salon spa	*Oferim relaxare*
Companie de servicii medicale	*Sprijinim sănătatea și îmbunătățim viața umană*
Companie non-profit	*Reducem sărăcia*
Universitate, scoală	*Oferim cunoștințe pentru dezvoltarea intelectuală și personală*

Tabelul 3. Formularea scopului de companii la modul general

4 https://theplatoproject.com/inside-the-culture-of-one-of-australias-most-attractive-companies/

Organizație	Scop
Facebook	*Aducem oamenii mai aproape unul de celălalt*
TED	*Oferim idei*
Ikea	Îmbunătățim viața de zi cu zi
Catena	*Oferim viață sănătoasă și armonioasă*

Tabelul 4. Formularea scopului de companii cunoscute

Important!!! Formularea scopului afacerii trebuie să fie **scurtă**, ideal folosind cuvinte care să **inspire** și să **genereze emoții**. Ideal, formularea scopului trebuie fie îndreptată spre a face lumea un loc mai bun.

11 Teme și întrebări

Acum, după ce s-a parcurs teoria, este important să puteți să vă însușiți câteva dintre conceptele expuse. Realizați acest lucru asigurându-vă că puteți răspunde la următoarelor întrebări teoretice. Dacă nu le știți din prima, nu este nici o problemă. Citiți din nou teoria și mai încercați o dată:

1. Cum putem defini scopul unei afaceri?
2. Care este diferența dintre scop, viziune, misiune și valorile organizației?
3. De ce este important să facem distincție între scopul afacerii și obiectivele și strategiile acesteia?
4. Este important să luăm în considerare dorințele clienților în definirea scopului afacerii?

Teoria ca teoria, dar mai important este să vezi ce faci pe viitor. În cele ce urmează, îți lansăm câteva teme care să te ajute să îți stabilești devenirea antreprenorială (dacă nu, sau dacă da, iar dacă da, cum?):

1. Pornind de la ideea antreprenorială formulați scopul afacerii voastre.
2. Cum ați luat în considerare nevoile clienților in definirea scopului afacerii?
3. Cum contribuie, prin intermediul scopului, afacerea voastră la a face lumea un loc mai bun?

12 Bibliografie

1. Drucker, P. (1993). *Management: Tasks, Responsabilities, Practices*, HarperBusiness.

2. Dvorak, N și Nelson, B. (2016). Few Employees Believe in Their Company's Values, *Business Journal*, Septembrie 13.

3. Guillebeau, C (2012). *The $100 Startup: Reinvent the Way You Make a Living, Do What You Love, and Create a New Future*, Crown Business.

4. Stone, G. (1954). City Shoppers and Urban Identification: Observation on the Social Psychology of City Life, *American Journal of Sociology*, July: 36-43.

UNIUNEA EUROPEANĂ

Instrumente Structurale 2014-2020

Proiect cofinanțat din FSE prin Program Operațional Capital Uman 2014 - 2020
Axa Prioritară 6 - Educație și competențe
Acțiune: **OS6.7, OS6.9, OS6.10**
Titlu proiect: **Azi Student, Mâine Antreprenor!**
Acronim proiect: **ASMA**
Cod proiect: **POCU/379/6/21/123894**
Beneficiar: **Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca**

Tema 10: Planul de marketing



1 Introducere

Odată ce ai înțeles că îți dorești să devii un antreprenor și ți-ai stabilit direcția pe care vrei să o urmezi, este momentul să mergi mai departe și să afli câte ceva despre marketingul viitoarei tale afaceri. De ce trebuie să știi ce presupune marketingul? Pentru că succesul afacerii tale depinde de modul în care reușești să îți atragi clienții care să îți cumpere bunurile sau serviciile, respectiv să obții venituri.

Veniturile obținute sunt cele care susțin afacerea ta în viitor la niveluri așteptate de performanță. Degeaba produci bunuri sau prestezi servicii dacă ele nu se materializează în vânzări. Iar pentru ca acest lucru să se întâmple trebuie să cunoști informații despre piața pe care vrei să intri- cât este de mare sau de mică, cât este de diversă, cine mai joacă alături de tine și, mai ales, care sunt regulile după care se joacă. Abia după ce afli toate astea ești pregătit să intri și tu în joc.

Planul de marketing bine întocmit îți aduce eficiență - prin vânzări profitabile care acoperă cheltuielile și îți oferă posibilitatea de a te dezvolta în viitor, dar și eficacitate- prin satisfacerea clienților tăi la un nivel ridicat - ceea ce va atrage în viitor fidelizarea celor existenți sau chiar pe alții noi. Sunt multe exemple de afaceri care au pornit dintr-un ”garaj” sau de la un singur amplasament și care sunt astăzi exemple de succes în domeniul lor- Airbnb, Apple sau Goretech pe plan internațional sau Lăptăria cu caimac, Cristim sau Captain bean în România.

Cât de bine au dezvoltat aceștia planul inițial de marketing nu știm, dar este cert că ceea ce a urmat a avut legătură cu abordarea de marketing.

Cursul de față vrea să îți arate calea de urmat de la bun început și să te familiarizeze cu pașii care trebuie parcurși în elaborarea unui plan de marketing adecvat care să creeze premisele ca afacerea ta să devină prosperă în viitor.

2 Structura prezentului curs

Cursul de față prezintă și clarifică aspecte legate de elementele pe care trebuie să le consideri atunci când vine vorba despre a vinde bunurile sau serviciile rezultate din derularea afacerii tale- cum stabilești structura lor, care vor fi prețurile pe care ele le vor avea, prin ce canale vor ajunge la consumatorul final, dar și modul în care te gândești să le faci cunoscute pieței. Aceste patru elemente enumerate- produs, preț, plasare și promovare reprezintă la nivel teoretic elementele unui mix de marketing și determină strategii de marketing pe care le poți implementa pentru afacerea ta. Pe lângă ele vei afla și despre concurență și mediul extern care influențează elaborarea strategiilor, dar mai ales, rezultatele pe care afacerea le va avea în viitor.

Succesiunea logică a sub-temelor abordate în cadrul acestui curs este:

- Ce este și ce nu este un plan de marketing;
- Descrierea pieței și a segmentelor țintă;
- Concurența;
- Dezvoltarea strategiei de marketing;
- Previzionarea vânzărilor.

Scopul acestui curs este de a te familiariza cu conținutul planului de marketing și de a te ajuta să îl realizezi astfel

încât să te ajute să îți îndeplinești obiectivele propuse la cel mai ridicat nivel de performanță.

Important!!! Planul de marketing nu este simplu de realizat mai ales când vine vorba de afaceri complexe. Acest curs îți oferă aspectele generale care sunt esențiale dar, în anumite situații, îti recomandăm să apelezi la consultanți în domeniu sau să accesezi studii de piață disponibile pentru diferite industrii sau tipuri de consumatori. Pe de altă parte el poate fi exclusiv ca utilitate pentru afacerile mici și relativ simple în conținut.

La finalul cursului sunt incluse o serie de întrebări atât din perspectivă teoretică, pornind de la materialul prezentat, cât și din perspectivă practică. Ele te vor ajuta să înțelegi rolul și importanța marketingului, a planului de marketing în derularea afacerii și în atingerea unui nivel de performanță la parametri așteptați.

3 Planul de marketing: generalități și componente

Planul de marketing este în esență o componentă a planului de afaceri. Dacă acesta din urmă contribuie la îndeplinirea obiectivelor generale ale afacerii cel de marketing are de atins obiective legate direct de satisfacerea clienților cu privire la bunurile și serviciile oferite astfel încât aceştia să devină cât mai loiali produselor oferite de către afacerea ta, într-un mediu tot mai complex, deschis și dinamic. Cum aprecia Drucker, una dintre personalitățile de referință din domeniul managementului "Obiectivul activității de marketing este acela de a face vânzarea de prisos. Scopul este de a cunoaște și de a înțelege atât de bine clientul încât produsul sau serviciul să se potrivească nevoilor sale și să se vândă singur" [2: 67].

Ca urmare, rolul planului de marketing este esențial în ansamblul planului de afaceri pentru că neîndeplinirea sau îndeplinirea parțială a obiectivelor propuse atrage în mod direct diminuarea veniturilor realizate și poate genera consecințe nefavorabile în viitor prin pierderea unor clienți.

Ce face un plan de marketing	Ce nu face un plan de marketing
Crește capacitatea afacerii de a orienta eforturile către atingerea obiectivelor	Nu prezice viitorul afacerii cu exactitate
Creează instrumente prin care afacerea își satisfice sau chiar loializează clienții	Nu este o rețetă care, respectată să ducă la rezultatele așteptate
Conectează piața cu celelalte activități ale afacerii	Nu rămâne neschimbat pe toată perioada afacerii, nici măcar pe perioade mai scurte ci se adaptează cât de des posibil pe baza feedbackului din mediul extern
Reduce riscurile din mediul extern	Urmarea lui nu oferă soluții la toate problemele care apar

Tabelul 1. Ce face si ce nu face planul de marketing

Important!!! Conform specialiștilor un plan de marketing bine realizat trebuie să îndeplinească mai multe cerințe, astfel [2: 71]:

- Să fie integrat cu obiectivele generale ale afacerii;
- Să se bazeze pe ipoteze valide;

- Să identifice resursele necesare pentru realizarea lui;
- Să fie integrat cu o viziune pe termen lung, în continuitate cu cel precedent și cel ce va urma;
- Să fie formulat simplu și clar;
- Să fie flexibil, eventual să include scenarii alternative.

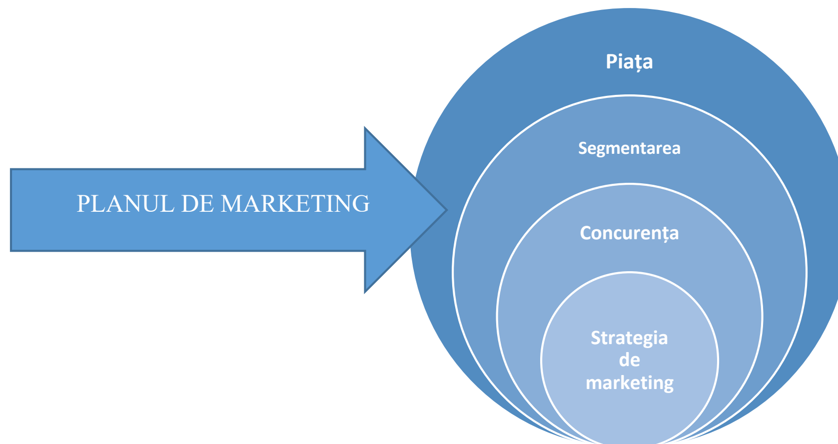


Figura 1. Planul de marketing

Figura 1 prezintă componentele planului de marketing despre care vom detalia în continuare. Pentru ca afacerea să fie de succes planul de marketing trebuie să includă date și informații legate de piața abordată, de modul în care aceasta este segmentată precum și despre mediul concurențional care caracterizează industria în care afacerea se desfășoară.

Strategia de marketing include politica celor patru P- produs, preț, plasare și promovare raportată la bunurile și serviciile oferite.

4 Piața și segmentarea ei

Piața, conform conceptului general din marketing, reprezintă locul în care se întîlnește cererea - reprezentată de clienții care doresc să achiziționeze acele bunuri sau servicii cu oferta- - determinată de prestatorii de servicii și/sau producătorii de bunuri care au în obiectul lor de activitate bunurile/serviciile respective iar transferul către consumatori se realizează și materializează prin acte de vânzare-cumpărare.

Pentru a descrie o piață trebuie urmărite anumite aspect legate de:

- Industria în care piața se include, dinamica acesteia și volumul de vânzări;
- Tendințele pieței descrise la nivel regional, național sau internațional;
- Oferta disponibilă ca volum, structură, nivel de tehnologie;
- Cererea din perspectiva consumatorilor- cerințe, aspecte care fundamentează decizia de cumpărare, care sunt principalele utilități ale bunurilor/serviciilor;
- Raportul preț calitate și modul în care el determină poziționări diverse pe piață.

Afacerile mici și mijlocii se dezvoltă majoritar printr-un marketing țintit care vizează un anumit segment de piață identificat de la început. Mai rar orientarea merge spre oferte alternative care să atragă segmente mai largi de

clienți și foarte rar spre o ofertă cu clienți neidentificați. De exemplu, o pensiune turistică situată într-o stațiune montană care va avea un segment țintă reprezentat de turiștii dornici de drumeții își va organiza afacerea diferit față de una care va ținti familiile cu copii, cel puțin prin dotările și facilitățile oferite. Un retailer mare care vinde mărfuri la nivel național/ internațional dispune de centre de distribuție din care aprovizionează magazinele cu o varietate mare de marfă care lărgește considerabil segmentul țintă. Astfel de afaceri sunt de dimensiuni mari și implică stocuri de marfă imense.

Segmentarea pieței presupune gruparea clienților pe grupe omogene pentru care trebuie realizate strategii diferențiate de marketing. Criteriile pe baza cărora se constituie diversele segmente sunt multiple și trebuie adaptate specificului afacerii. De exemplu, în cadrul industriei turismului putem identifica unități de cazare care atrag turiști care vin pentru tratatament, alții pentru afaceri sau alții pentru un city break. În cadrul unei aceleiași unități pot exista diferite grupe de turiști care solicită servicii restrânse sau diversificate, turiști ocazionali sau care vin în mod repetat, ceea ce presupune adaptarea strategiilor de marketing pentru fiecare categorie.

Important!!! Este obligatoriu ca afacerea să aleagă segmentul/segmentele pe care le vizează unitatea de cazare. Cele două întrebări care necesită răspuns când dorești focalizarea pe segmentul/segmentele țintă de piață se referă la:

1. *Cine cumpără bunurile și serviciile oferite de afacerea ta?*

Este important să cunoști cât mai multe informații despre client. În acest scop este nevoie de o caracterizare cât mai analitică a profilului clientului vizat.

Caracteristici demografice: vârsta, genul, domiciliul, venitul disponibil pentru oferta ta, ocupația, clasa socială, numărul membrilor din familie, diferite apartenențe culturale, entice sau religioase; etc.

Caracteristici geografice: zona în care clienții sunt localizați, distanța, mediul urban sau rural; etc.

Caracteristici psihologice: adeptul unui anumit stil de viață, introver/extrovert, tradiționalist/inovativ, egocentrist/ cu conștiință socială ridicată; etc.

Simpla segmentare a pieței nu este suficientă pentru că este important să cunoaștem și capacitatea de absorbție, respectiv nivelul cantitativ pe care acest segment îl poate atinge. În plus, trebuie să alegem cel/cele mai potrivite segmente care să fie compatibile cu ceea ce oferă afacerea din punct de vedere a obiectivelor propuse și a resurselor disponibile.

2. *De ce cumpără?*

Motivația alegerii unui anumit bun sau serviciu și în particular a celui pe care îl oferă afacerea noastră este diversă și complexă. Există o serie de factori comuni legați de:

- Bunul sau serviciul care face obiectul ofertei- calitate, ușurință în folosire, disponibilitate, accesibilitate, caracteristici estetice, tehnice, de funcționalitate; etc.
- Afacerea în sine- amplasament, reputație, program de lucru, grad de diversificare, aspectul și comportamentul angajaților, viteza de onorare a solicitărilor; etc.;
- Mediul extern- sezonalitate, condiții legate de vreme;.

Cele mai des întâlnite greşeli care se fac în segmentarea pieţei ţintă, care apar mai ales din dorinţa de a obţine vânzări maxime din bunuri sau servicii, sunt:

- Supradimensionarea pieţei - din cauza unor statistici prea generale care nu sunt interpretate corect- de exemplu, piaţa produselor de panificaţie într-un oraş faţă de cea care caracterizează doar un cartier în care poziţionăm magazinul;
- Supradimensionarea numărului de clienţi - de exemplu, populaţia unui cartier care au animale, dar afacerea noastră vizează doar câini şi pisici;
- Caracteristici prea generale pentru segmentul/segmentele ţintă vizat/e care minimizează unele aspecte importante- de exemplu, clienţii care sunt cu vârste între 15-60 ani pentru o afacere care are ca obiect o sală de fitness;
- Prea multe segmente ţintă vizate - de exemplu, un magazine de articole sport trebuie să vizeze anumite categorii de clienţi, nu pe toţi cei care practică sporturi în orice anotimp;
- Nedectarea unor elemente importante ale pieţei- de exemplu, o afacere care vinde telefoane scumpe într-o zonă care are clienţi cu venituri scăzute.

5 Concurenţa

Concurenţa este un factor important de considerat când vine vorba de succesul afacerii. Este o utopie să visezi că ai o afacere într-un domeniu sau într-un loc unde nu există nimeni altcineva care să ofere ceea ce tu oferi, mai ales în zilele noastre în care tot mai multe bunuri şi servicii sunt oferite şi online. Acest adevăr este şi mai evident pentru firmele mici care trebuie să lupte şi mai aprig. Pentru finanţatorul unui plan de afaceri este important să vadă că dezvoltatorul afacerii este conştient şi pregătit de luptă şi că îşi cunoaşte "adversarii".

Pentru evaluarea concurenţei este recomandată analiza obiectivă asupra concurenţilor şi nu tendinţa de a le minimaliza valoarea din dorinţa de a face mai atractivă afacerea ta. Astfel, nu puneţi accent prioritar pe punctele lor slabe ci accentuaţi-le şi pe cele tari. Astfel îţi poţi justifica mai bine decizia de a intra pe acea piaţă demonstrând că şi tu ai capacităţi de a atinge câteva dintre punctele lor tari paralel cu obiective legate de a-i depăşi acolo unde sunt mai slabi.

Înainte de a trece la analiza sistematică a concurenţei este momentul să încercăm o clasificare a acesteia. Astfel, dacă doriţi să vă deschideţi o spălătorie auto într-un anumit loc trebuie să vă întrebaţi în ce măsură o alta este concurentul vostru- dacă a voastră este automată, iar cealaltă este manuală, situată la 2 km sau la 15 km sau la 30 km, dacă a voastră este independentă, dar cealaltă este într-o benzinărie, etc.

Există cel puţin două criterii recomandate pe care să le iei in considerare:

- Ordonarea în funcţie de ameninţarea pe care o reprezintă- concurenţi primari, secundari şi potenţiali şi, respectiv,
- Ordonarea în funcţie de bunurile sau serviciile oferite/segmentele de piaţă vizate- concurenţi direcţi şi indirecţi.

Este dificilă delimitarea lor exactă și includerea într-o categorie sau alta, dar este obligatoriu ca ei să fie luați în considerare, iar strategiile de marketing să folosească aceste analize ca un input de bază. De asemenea, pentru simplificarea analizei, vom considera ca posibile trei categorii de concurenți- direcți, indirecți și potențiali pentru evaluarea concurentului în urma analizei/completării tabelului ce urmează.

Recomandăm pentru analiza concurenței un tabel de forma Tabelului 1 prezentat mai jos:

Concurent	Date financiare			Date nonfinanciare					Marketing		Evaluare concurent
	Cifra de afaceri Mii lei/an	Profit Mii lei/an	Volum active Mii lei/an	Amplasament km	Furnizori km	Număr de angajați număr	Calitate bunuri sau servicii	Varietate ofertă	Plasare descriere	Promovare descriere	Direct, indirect sau potențial
Firma ...	120	7	3000	5	100	30	Mare, medie, mică	Mare, medie, mică	Directă Prin distribuitor	Reclame radio tv Presă scrisă Internet	Direct, Indirect, Potențial
Firma ...											
Firma ...											
Firma ...											

Tabelul 1- Analiza concurenților

Important!!!- acest tabel poate fi adaptat în funcție de specificul afacerii, dar considerăm că aceste elemente sunt importante și ar trebui analizate.

Cele mai des întâlnite greșeli care se fac în analiza concurenței și pe care îți recomandăm să le iei în considerare sunt:

- Nu presupuneți că nu aveți concurență și, în consecință, nu o ignorați;
- Dacă admiteți că ea există nu o subestimați;
- Nu minimizați niciunul dintre elementele pe care le analizați;
- Nu abordați analiza doar pe baza punctelor tari ale voastre și, mai ales, pe baza celor slabe ale concurenților.

6 Strategia de marketing

Scopul strategiei de marketing este acela de a demonstra prin planul de afaceri că, pe baza informațiilor culese până acum despre piață, segmentare și concurenți știți ce este de făcut pentru a vă vinde bunurile sau serviciile și a vă îndeplini obiectivele care vor susține și în viitor afacerea voastră. Altfel spus, planul vostru de marketing va cuprinde toate elementele care trebuie incluse, pe termen lung și mediu. Trebuie să identificați obiectivele de marketing care nu sunt toate cantitative- un volum al vânzărilor sau o cotă de piață, ci sunt și calitative- branding, calitate a ambalajului, alegerea canalelor de distribuție sau a modalităților de promovare.

Toate aceste elemente se concretizează în cei patru P- produs, preț, plasare și promovare care împreună constituie mixul de marketing. Teoretic, puteți fi o firmă lider de piață sau una urmăritoare. În realitate, miciile afaceri sunt rareori lideri cu excepția celor care vin cu produse noi, ceea ce este puțin probabil pentru că nu dispun de resurse suficiente. Avem puține exemple care să susțină supremația pe piață a unei firme mici indifferent de domeniu. Recomandarea este să vă alegeți cât de exact un segment pe care să îl abordați și să intrați pe o nișă pe care să o cunoașteți cât de bine posibil, respectiv să încercați să fiți cât de specializați- pe un grup de clienți, pe o arie geografică, pe un anumit produs sau utilizând un anumit canal de distribuție.

În continuare descriem cele patru elemente ale mixului de marketing.

1. **Produsul**. El este reprezentat de bunurile sau serviciile pe care le oferiți clienților voștri. În perioada actuală există tendința de a oferi un produs complex care să fie o sumă de bunuri și servicii- de exemplu, o mașină care se vinde de către un dealer autorizat este oferită cel puțin cu servicii asociate de garanție, un pachet turistic include pe lângă cazare servicii de transport sau alimentație publică, vizionarea unui film la cinematograf este completată de servicii de alimentație, mărfurile dintr-un magazin pot fi ambalate sub forma unui cadou; etc. În plus, pe lângă acest complex intrinsec al produsului trebuie să vă gândiți și la diversitatea produselor oferite. Dacă alegeți un anumit canal de distribuție ca nișă este posibil să aveți o diversitate de produse mai mare pentru a folosi eficient canalul ales- de exemplu un magazin online care vinde pantofi are o varietate mare de sortimente și firme producătoare în timp ce un producător de echipamente medicale poate alege un singur tip de echipament pe care să îl distribuie în diferite moduri către clienți.
2. **Prețul.** El reprezintă a doua componentă a mixului și trebuie stabilit pe baza unor analize atente. Pe de o parte, prețul trebuie să vă ofere o eficiență economică și să acopere costurile operaționale ale afacerii în raport cu cantitatea vândută, iar pe de cealaltă, să asigure vânzarea produselor pe piață la parametrii așteptați. Pe termen scurt puteți considera că a doua cerință este mai importantă, dar pe termen mediu și lung trebuie să demonstrați că afacerea este profitabilă. Există politici flexibile de stabilire a prețurilor care țin cont de particularitățile afacerii în diferite perioade- de exemplu, practicarea unor tarife diferite la o pensiune în funcție de zilele săptămânii sau perioada din an, oferte speciale ale magazinelor la sfârșit de sezon sau prețuri diferite ale biletelor de avion în funcție de numărul locurilor rămase disponibile în momente diferite. În plus, stabilirea corectă a prețurilor este determinată și de nivelul prețurilor produselor similare ale concurenților. Un preț prea mic atrage pierderi generate de vânzările totale la cantitatea planificată, în timp ce un preț prea mare poate atrage o reducere în cantitate a vânzărilor și chiar

pierderea unui număr de clienți. Pentru evitarea acestor situații vă recomandăm politici de preț flexibile care să fructifice orice oportunitate determinată de factori ocazionali.

3. **Plasarea** este o componentă importantă a mixului pentru că ea face referire la modul în care vă veți vinde produsele. Aici trebuie să analizați două elemente importante, respectiv:

a. Metodele de vânzare. După locul unde se desfăşoară operațiunea de vânzare-cumpărare şi după cum părțile sunt prezente fizic, simultan în acelaşi loc la momentul vânzării, putem distinge între mai multe metode de vânzare [http://www.eccromania.ro/media/pdf/metode-de-vanzare.pdf-RO.pdf]:

- Vânzarea în spații fizice ale unor magazine, care pot fi proprii sau nu. Este o formă tradițională de vânzare care atrage clienții dintr-o anumită zonă geografică- detaliat, mărfurile se pot vinde în interior clasic sau prin autoservire, în funcție de specificul lor- mărfurile de dimensiuni mici și valori relative reduse se pretează mai bine autoservirii, în timp ce cele de dimensiuni și valori mari formelor clasice de vânzare. Costurile operaționale sunt cele de întreținere a magazinului fizic, inclusiv un număr de angajați care asigură desfășurarea activităților de zi cu zi- exemplu, vânzările unui producător de produse de panificație în magazine proprii sau în cele care aparțin unor retaileri.
- Vânzarea la distanță- online este o formă modernă care are o pondere tot mai mare pentru diferite bunuri sau servicii. În cadrul acestei categorii se utilizează exclusiv tehnici de comunicație la distanță (telefon, e-mail, internet etc.). Costurile operaționale sunt determinate de magazinul virtual, întreținerea și actualizarea periodică a site-ului precum și de asigurarea unui nivel de securitate a cumpărăturilor- vânzările pe un site specializat sau nu a diferitelor tipuri de bunuri sau servicii: retailer online, servicii de telecomunicații, comenzi la telefon; etc;
- Vânzarea directă este metoda prin care bunurile sau serviciile ajung direct la clienți, prin intermediul vânzătorilor direcți, care vin către client fără a utiliza vreun alt spațiu- magazin fizic sau virtual. Aici putem vorbi de deplasarea unor agenți la domiciliul sau la locul de muncă al clientului, de prezența la târguri sau expoziții, sau orice altă deplasare organizată de către vânzător în afara spațiilor sale în care ia contact direct cu clientul- de exemplu, furnizori de servicii de tv și internet, de alte utilități care vin la ușa clientului, amenajarea unui spațiu mobil de vînzare în cadrul unui târg de Crăciun; etc;
- Vânzarea prin intermediari este metoda prin care bunurile sau serviciile ajung indirect la clienți, prin intermediul unor verigi intermediare, numite distribuitori- de exemplu, un producător de bere care vinde prin intermediul rețelelor engros, un producător de telefoane smart care vinde prin intermediul dealerului, un producător de medicamente care vinde către farmacii prin intermediul firmelor de distribuție.

b. Canalele de distribuție sunt date de verigile care duc bunul sau serviciu de la voi către consumatorul final. Este important să vă gândiți aici la tipul canalului- direct sau indirect, tradițional sau online, la numărul de verigi implicate- simple sau multiple, dar și la amplasarea lor în teritoriu. Aceste canale sunt corelate și cu metodele de vânzare. Exemple de canale de distribuție sunt: retaileri, engrosiști, reprezentanțe, dealeri, telemarketing, agenți de vânzare proprii sau externi, întâlniri de prezentare a unor produse, telefon sau poștă etc.

4. **Promovarea**. Este o componentă esențială mai ales când afacerea voastră este nouă, nu sunteți cunoscuți pe piață și nu veniți cu o ofertă diferită radical de ceea ce oferea piața până la acest moment.

Întrebările la care trebuie să găsiți răspuns sunt legate de cum și prin ce mijloace veți face cunoscută oferta, cât de des veți promova, care vor fi costurile proiectului de promovare și ce fel de resurse implică el- materiale, umane, echipamente, etc.

Cele mai des întâlnite greșeli care se fac în elaborarea strategiei de marketing și pe care îți recomandăm să le iei în considerare sunt:

- Existența unei strategii comune pentru diferite tipuri de produse;
- Diminuarea importanței oricărui element al mixului de marketing;
- Neacordarea unei importanțe sporite elementului din mix care se identifică cu segmentul țintă și elaborarea strategiei pornind de la acesta;
- Deși realizată, strategia trebuie revizuită periodic și adaptată eventualelor modificări- se recomandă eventual, prezentarea unor scenarii alternative.

7 Previzionarea vânzărilor

Previzionarea vânzărilor constituie un element cheie al planului de marketing, respectiv al planului de afaceri în ansamblul său. Trebuie să vă gândiți la trei aspecte despre care aflați esențialul în cele ce urmează.

1. Structurarea previziunilor- trebuie realizată pe perioade de timp viitoare, pe grupe de bunuri sau servicii oferite, pe grupe de clienți, dar și pe baza unei cote estimate de piață. Se recomandă utilizarea unor forme tabelare sau grafice care să ofere o imagine cât de reală.
2. Identificarea factorilor de influență- aceștia pot fi diverși și țin de specificul afacerii: anotimp, concurenți direcți sau indirecți, aspecte sociale, demografice, politice, culturale, tendințe, etc. pe lângă acești factori externi trebuie considerați și cei din mediul intern al afacerii, dar ei vor fi discutați pe larg în cursul referitor la Planul de management.
3. Estimarea vânzărilor stă la baza dezvoltării planului financiar. Se recomandă detalierea pe luni a acestora în primul an, iar apoi previzionarea la nivel de an. Pentru o afacere nouă punctul de plecare îl constituie nivelul vânzărilor concurenților, dar și raportul pe care îl aveți cu aceștia- concurență directă, indirectă sau potențială. Recomandarea este să fiți moderați în privința optimismului de care dați dovadă și să plecați de la premisa că este greu atunci când ești la început. De asemenea, un procent moderat de creștere de la un an la altul este realist. Este recomandat să se utilizeze metode cantitative- stabilirea nivelurilor viitoare pe baza unor rezultate din ultimii 3-5 ani ai concurenților cu luarea în considerare a elementelor surpriză care au influențat volumul acestora în detrimentul unor metode calitative, bazate pe discuții și intuiții.

8 Teme și întrebări

Acum, după ce s-a parcurs teoria, este important să puteți să vă însușiți câteva dintre conceptele expuse. Realizați acest lucru asigurându-vă că puteți răspunde la următoarele întrebări teoretice. Dacă nu le știți din prima, nu este nicio problemă. Citiți din nou teoria și mai încercați o dată:

1. Cum putem defini planul de marketing, de ce este important și care sunt elementele de care trebuie să ținem cont?

Teoria ca teoria, dar mai important este să vezi ce faci pe viitor. În cele ce urmează, îți lansăm câteva teme care să te ajute să îți stabilești devenirea antreprenorială (dacă nu, sau dacă da, iar dacă da, cum?):

1. Pornind de la partea teoretică particularizați unul câte unul elementele sale componente ale planului prescurtat de marketing.
2. Identificați pentru fiecare element component plusurile pe care afacerea voastră le are, dar mai ales minusurile.
3. Propuneți 2-3 scenarii pentru planul de marketing și decideți care este cel mai potrivit scopurilor și obiectivelor afacerii voastre. Scenariile se vor baza pe cele patru elemente ale mixului de marketing dar au la bază elementele anterioare prezentate- concurența, piața și segmentarea ei.

9 Bibliografie

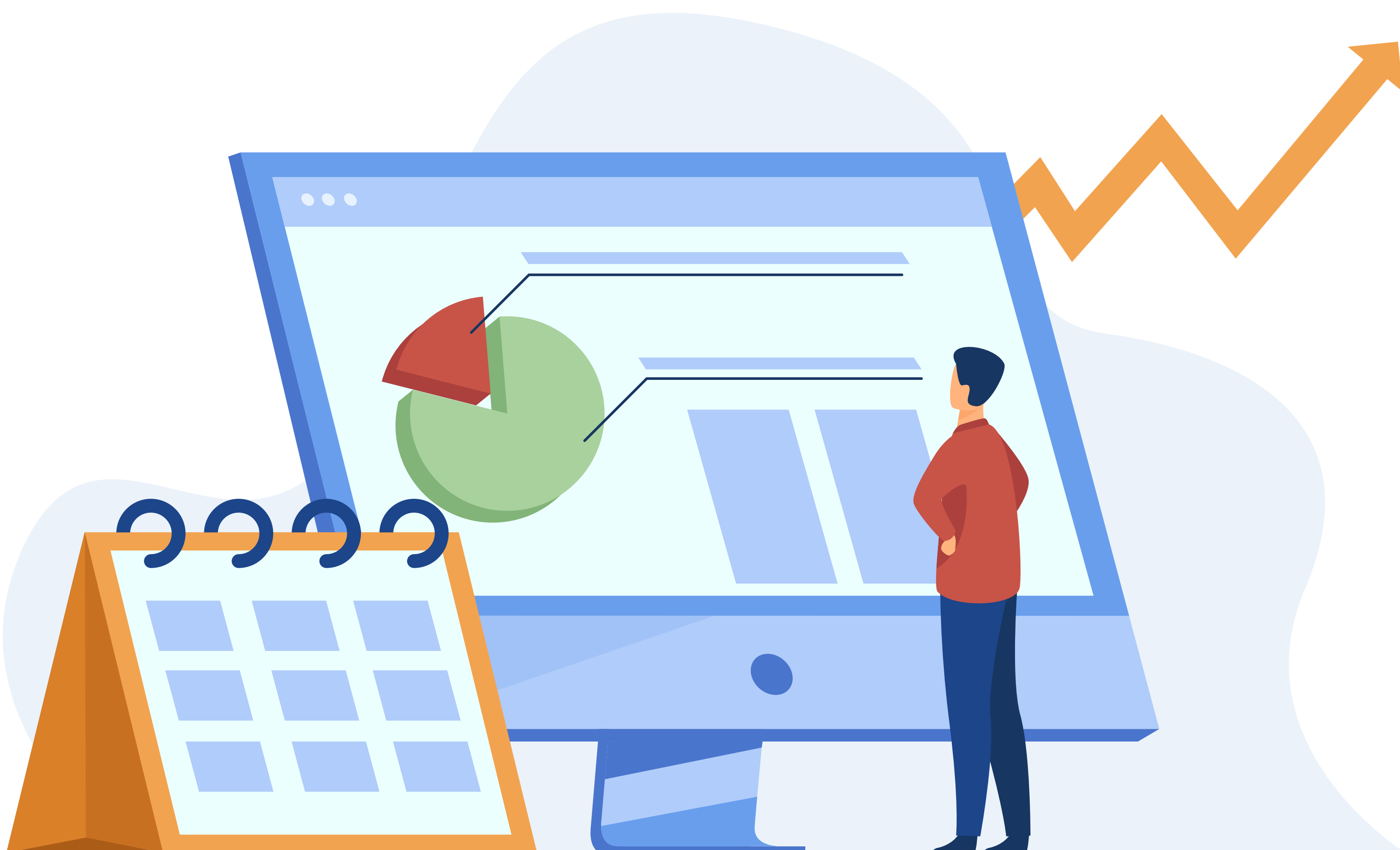
1. Ilieş, L. and Crişan, E. (2009), *Managementul Firmei Şi Planul de Afaceri, Risoprint*.

2. Porojan, D. și Bișa, C. (2007). *Planul de afaceri. Concepte, metode, tehnici, proceduri*, Editura Irecson.

3. https://www.rasfoiesc.com/business/marketing/PIATA-si-Conceptul-de-marketin54.php.

Proiect cofinanţat din FSE prin Program Operaţional Capital Uman 2014 - 2020
Axa Prioritară 6 - Educaţie şi competenţe
Acţiune: **OS6.7, OS6.9, OS6.10**
Titlu proiect: **Azi Student, Mâine Antreprenor!**
Acronim proiect: **ASMA**
Cod proiect: **POCU/379/6/21/123894**
Beneficiar: **Universitatea Babeş-Bolyai din Cluj-Napoca**

Tema 11: Planul de management prescurtat



1 Introducere

Până acum știi câte ceva despre cum va arăta afacerea ta. Ai plecat de la idee, ți-ai stabilit obiectivele și ai învățat cum să îți faci planul de marketing prescurtat. Mai ai câțiva pași de parcurs și poți demara afacerea la care ai visat. Este momentul să afli despre planul de management al afacerii. El îți oferă un cadru al afacerii tale din punct de vedere organizatoric. De ce trebuie să știi cum trebuie să organizezi viitoarea afacere? Pentru că modul în care o organizezi reprezintă motorul ei. Scopul final rămâne crearea portofoliului de clienți și satisfacerea cerințelor lor, dar acum vei afla cum să îți organizezi procesele din cadrul afacerii astfel încât să atingi obiectivele propuse.

După cum ai aflat până acum performanța afacerii tale este determinată de indicatori cantitativi, dar și calitativi. Vânzările realizate la nivelul așteptărilor nu sunt întotdeauna suficiente pentru ca afacerea să fie performantă. Modul în care obții aceste venituri sunt determinate și de organizarea activității în interior. Planul de management prescurtat te ajută să faci asta în condiții de eficiență și eficacitate, respectiv să obții profit și să îți atingi obiectivele propuse.

La ce trebuie să fii atent? La modul în care pui în practică ceea ce ai realizat până acum. Această componentă a planului de afaceri este cea care demonstrează că tu dispui de calitățile antreprenoriale care te ajută să dezvolți un plan care să includă detalierea în timp și spațiu a ceea ce urmează să fie făcut - planul de acțiune antreprenorială [2:127].

2 Structura prezentului curs

Cursul de față prezintă și clarifică aspecte legate de elementele pe care trebuie să le consideri atunci când organizezi activitățile și procesele care trebuie desfășurate pentru îndeplinirea obiectivelor propuse.

Prima parte a acestui curs introduce diagrama Gantt care este un instrument vizual elocvent ce prezintă conținutul activităților în succesiunea lor logică odată cu încadrarea lor în timp. Este recomandat să fie utilizat când deschizi o nouă afacere pentru întreaga perioadă de investiție până în momentul în care activitatea propriu zisă legată de afacere începepe să se deruleze la parametri normali.

Planul operațional este al doilea concept important pe care îl vom aborda cu detalierea elementelor componente- forța de vânzare, producția de bunuri/prestarea de servicii și angajații.

Obiectivele deja cunoscute vor fi detaliate în obiective parțiale și intermediare care, monitorizate vor da o siguranță suplimentară cu privire la bunul mers al afacerii.

Ultima parte va fi dedicată managementului afacerii. Aici vom aborda aspecte legate de proprietatea și managementul afacerii, de resursele umane angajate, ca număr dar și ca structură.

Scopul acestui curs este de a te familiariza cu conținutul planului de management prescurtat și de a te ajuta să îl realizezi astfel încât să te ajute să îți îndeplinești obiectivele propuse la cel mai ridicat nivel de performanță.

Important!!! Planul de management nu este simplu de realizat mai ales când ne referim la afaceri complexe. Acest curs îți oferă aspectele generale care sunt esențiale dar, în anumite situații, îți recomandăm să apelezi la consultanți în domeniu.

La finalul cursului sunt incluse o serie de întrebări atât din perspectivă teoretică, pornind de la materialul prezentat, cât și din perspectivă practică. Ele te vor ajuta să înțelegi rolul și importanța managementului afacerii, a planului de management în derularea afacerii și în atingerea unui nivel de performanță la parametri așteptați.

3 Diagrama Gantt

Diagrama cuprinde principalele activități care derulate succesiv sau/și în paralel materializează afacerea ta.

Activități	**ANUL 1, 12 luni**												**Anul 2**
	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10	L11	L12	
Proiecte, aprobări													
Achiziție și amenajare spații													
Achiziție echipamente și dotări													
Transport și montaj echipamente													
Racordare utilități													
Achiziție de materiale pentru începerea activității													
Angajare de personal													
Activități ce preced deschiderea-teste, prototipări, probe tehnologice													
Atingerea parametrilor de funcționare													

Tabelul 1 Diagrama Gantt- deschiderea unei afaceri

Important!!! Diagrama Gantt arată vizual modul în care se succed activitățile până la deschiderea efectivă a afacerii eșalonat pe cele 12 luni ale primului an. De remarcat că activitățile se pot derula în paralel ceea ce va duce la scurtarea perioadei până la funcționarea afacerii la parametrii estimați. Este un instrument deosebit de util pentru potențialii investitori și în cazul în care se solicită finanțare.

4 Planul operațional al afacerii

Planul operațional descrie succesiunea activităților și proceselor care se desfășoară detaliat în timp și spațiu cu scopul livrării de bunuri și servicii conform cerințelor specifice ale clienților. În cadrul acestor procese și activități sunt angajate resurse materiale, echipamente și resurse umane care împreună îndeplinesc obiectivele stabilite.

Din perspectiva unui plan de afaceri atenția trebuie acordată următoarelor elemente:

1. **Forța de vânzare și managementul ei.** Deși forța de vânzare este element de marketing ea este abordată în cadrul planului de management pentru că organizarea ei este foarte importantă pentru

realizarea planului de vânzări. Aici trebuie să răspundeți la întrebări legate de competențele în domeniu ale celui care organizează și conduce procesul de vânzare precum și de cele ale angajaților implicați, ce tehnici de vânzare se utilizează, ce politici motivatoare de resurse umane se aplică, ce fel de traininguri se organizează, ce feedback există din partea clienților; etc.

2. **Producția de bunuri sau prestarea de servicii.** În cadrul acestui element se pun întrebări diverse legate de ce fel de bunuri/servicii se vor obține, care este fluxul de bază care transformă intrările în ieșiri, ce fel de echipamente și câte sunt necesare, cum se amplasează, unde este amplasamentul facilității, ce alte spații sunt necesare (de exemplu, spații de depozitare, birouri), care sunt sursele de aprovizionare, care va fi frecvența de aprovizionare, cum se asigură calitatea și monitorizarea activităților; etc.

În continuare vom considera un exemplu sub forma unui tabel care va trebui particularizat pentru afacerea ta:

Tipul de echipament	**Număr**	**Preț estimat de achiziție**	**Furnizor**	**Valoare totală**
Echipament 1-				
Echipament 2				
…..				

Tabelul 2 Calculul necesarului de echipamente

Tipul de materiale	**Cantitate necesară pentru începerea activității**	**Preț estimat de achiziție**	**Furnizor**	**Valoare totală**
Material 1-				
Material 2				
…..				

Tabelul 3 Calculul necesarului de materiale și consumabile la începerea activității

3. **Resursele umane.** Ele reprezintă un element important, mai ales pentru firmele mici sau cele prestatoare de servicii. Aici trebuie să determinăm corect necesarul de resurse umane din punct de vedere al numărului cât și al structurii, astfel încât să ne asigurăm că afacerea va putea fi derulată. De asemenea sunt importante aspecte legate de durata de muncă - normă întreagă sau parțială, programul de lucru, elaborarea fișelor postului, grile de salarizare; etc.

Resurse umane	**Număr**	**Salariu mediu/ cheltuieli salariale medii**	**Cheltuieli salariale totale**	**Descrierea activităților care vor fi desfășurate conform fișelor de post**

Resurse umane calificarea 1				
Resurse umane calificarea 2				

Tabelul 4 Resursele umane- număr și structură

4. **Asigurarea față de anumite riscuri.** Aici se precizează eventualele polițe de asigurare a activelor, asigurări profesionale; etc.

Important!!! Este obligatoriu ca afacerea să includă toate tipurile de resurse implicate pentru o estimare cât de corectă a costurilor operaționale inițiale. Acesta este un punct de plecare pentru trecerea la planul financiar prescurtat în care aceste elemente sunt esențiale pentru fundamentarea și demonstrarea viabilității afacerii.

Vă atragem atenția asupra unor greșeli care trebuie evitate:

- Omiterea unor etape ale fluxului de producție sau de prestare;
- Omiterea unor activități conexe care generează costuri- taxe, service; etc.
- Dimensionarea aproximativă a necesarului de echipamente, materiale sau resurse umane;
- Dimensionarea aproximativă a spațiilor necesare, atât a celor de bază cât și a celor complementare- vestiare, tehnice, furnizare utilități;- etc.

5 Obiective finale și parțiale

Afacerea pe care v-o doriți are fixate obiective finale care vor fi atinse în câțiva ani. Pentru o justificare suplimentară se impune o detaliere a acestora pe obiective parțiale care se stabilesc mai aproape în timp. Este recomandat acest lucru mai ales când afacerea este una complexă sau indicatorii financiari nu sunt la nivelul așteptat decât după o anumită perioadă de timp. De exemplu, afacerea se desfășoară într-un mediu concurențional puternic unde este dificil să atingem parametrii așteptați într-o perioadă scurtă de timp. Astfel, fixarea unor obiective parțiale care să ducă gradual la nivelurile stabilite va demonstra bunul mers al afacerii chiar dacă din punct de vedere financiar performanțele sunt slabe în perioadele de început. Pot fi și alte motive tehnice legate de anumite capacități sau obținerea unor patente, brevete, drepturi de autor care să ducă la o astfel de îndeplinire graduală a obiectielor. Aceste obiective parțiale pot fi trimestriale sau semestriale, funcție de particularitățile afacerii și trebuie să fie formulate clar.

6 Managementul afacerii

Managementul înseamnă să acționezi, să iei decizii pentru atingerea obiectivelor. Când vine vorba de a-ți construi o echipă de management ea trebuie constituită astfel încât să fie acoperite toate domeniile de activitate, iar procesul decizional să ducă la îndeplinirea obiectivelor fixate. Nu vrem să spunem că echipa de management este cel

mai important atu pentru reușita afacerii dar, fără îndoială, este un element critic care atrage interesul oricui atunci când analizează un plan de afaceri. Un management supraîncărcat cu activitățile sale sau unul care nu are competențele necesare pentru a rezolva problemele diverse care apar constituie surse de eșec pentru viitorul afacerii.

a. Echipa de management

Ai învățat deja ce înseamnă să fii antreprenor sau angajat. Să fii manager înseamnă ca ești printre angajații care au abilități și atribuții de organizare și coordonare. De asemenea, pentru afacerile mici în multe cazuri managerul general se identifică cu antreprenorul. Știi deja ce calități are un antreprenor - încredere în sine, creativitate, perseverență, capacitate de a gestiona eșecul, dedicare și este evident că ele au un rol important dacă această persoană este și manager. Pentru afacerile mici care se dezvoltă de la zero alegerea echipei de management este un proces de recrutare din exterior în care întreprinzătorul alege viitorii manageri. Ce calități trebuie să aibă ei pe lângă cele ale unui antreprenor, ce este important sau nu în această alegere sunt întrebări la care angajatorii trebuie să știe răspunsul.

Managerii care organizează și coordonează diferite activități formează echipa de management. În acest capitol al planului de afaceri prezentarea echipei de management este foarte importantă pentru că ea constituie o garanție în plus pentru reușita în viitor a afacerii.

În primul rând trebuie realizat *un portofoliu cu CV-urile echipei manageriale* de unde reiese pregătirea profesională, experiența acumulată, vârsta, firmele în care membrii echipei au lucrat. Recomandăm o descriere în plus față de CV din care să reiasă mai în detaliu *abilitățile și competențele persoanelor pentru posturile ocupate*, eventuale realizări anterioare, dar nemenționate în CV. Aceste descrieri întăresc convingerea că echipa este solidă, profesionistă și că va știi ce și cum trebuie făcut. În partea cealaltă, o echipă fără multe realizări anterioare, cu pregătire profesională alta decât ceea ce ar fi necesar poate ridica multe semne de întrebare referitor la capacitatea de a îndeplini obiectivele.

Un alt aspect care trebuie introdus în prezentarea echipei manageriale se referă la *descrierea atribuțiilor și sarcinilor pe care fiecare manager le va avea puntru postul pe care îl va ocupa*.

Este recomandat să se proiecteze o organigramă - schemă grafică în care se descriu relațiile între diferitele departamente și care să justifice împărțirea atribuțiilor în cadrul echipei manageriale. De exemplu, într-o firmă mică ce are un număr redus de angajați este posibil ca un manager să cumuleze mai multe atribuții care sunt alocate unor persoane diferite - o pensiune agroturistică de dimensiuni mici are un manager care poate fi și proprietarul afacerii și care să se ocupe de marketing, contabilitate și aprovizionare. La o afacere mai mare în același domeniu aceste trei domenii pot fi în responsabilitatea a trei persoane diferite.

Considerăm mai importantă concentrarea pe echipa managerială decât pe 1-2 membri luați individual. Secolul 21 aduce succesul organizațiilor care valorizează efortul de echipă în favoarea alegerii uneia sau mai multor persoane care au atuuri individuale. Când plecăm la drum este bine să fim o echipă care să lupte împreună pentru atingerea obiectivelor. În cazul în care echipa este una tânără nu trebuie să fim speriați că nu dispunem de atuurile și experiența unei echipe închegate și experimentate ci să evidențiem atuurile pe care le avem, simultan cu sublinierea intenției

de a crea în viitor o echipă și mai puternică.

În final enumerăm câteva dintre cele mai importante atribute ale managerilor atunci când îi alegem să facă parte din echipa noastră: experiență în funcții de conducere, experiență în domeniu, dedicație, energie, creativitate, deschidere la provocări, abilități de a lucra în echipă; etc.

Alături de echipa managerială putem apela la consilieri care să ne ajute mai ales în acele domenii în care nu avem acoperit procesul de coordonare. Aceste persoane trebuie incluse în lista de prezentare ceea ce va crește credibilitatea afacerii. Și aici se recomandă ca aceste persoane să îndeplinească atribute asemeni managerilor, cu accect mai ales pe experiența acumulată.

Consilierii pot fi angajați cu contract parțial sau externi. Ei pot acoperi domenii diferite, ca de exemplu contabilitate, resurse umane, tehnice, etc.

Prezentarea echipei mangeriale include toate aceste categorii enumerate și asigură tabloul complet al organizării și coordonării tuturor proceselor și activităților în cadrul afacerii.

b. **Resursele umane**

Aici vom aduce câteva completări pe lângă cele prezentate la începutul cursului.

Planificarea resurselor umane este un proces important care presupune stabilirea necesarului de angajați pentru toate activitățile din cadrul organizației, atât din punct de vedere al numărului necesar cât și al structurii. Ceea ce este important este să stabilim relațiile de interdependență între ei pentru a putea eficientiza comunicarea interdepartamentală și a rezolva problemele în cel mai scurt timp. În prima fază se realizează un program/grafic/tabel care să prezinte calendarul angajărilor, surse de recrutare, estimarea costurilor salariale; etc.

Ulterior, se recomandă prezentarea unui tabel cu programele de pregătire/traininguri planificate pentru perfecționarea resursei umane.

Cheltuielile salariale trebuie fundamentate și puse în acord cu celelalte cheltuieli, respectiv cu veniturile. De asemenea, se recomandă realizarea unei prezentări scurte cu privire la salarizarea angajaților, dar mai ales a formelor de motivare a acestora pe categorii de angajați, dacă este cazul.

c. **Proprietarii afacerii** reprezintă un subcapitol scurt, dar indispensabil. În cadrul lui vor fi prezentate pe scurt informații legate de cine sunt asociații/ acționarii, care sunt cotele lor, cum se repartizează voturile, cine are drept de semnătură; etc.

În finalul acestui curs prezentăm o abordare tabelară între avantajele și dezavantajele pe care le are o afacere mică comparativ cu una mai complexă atunci când vine vorba de managementul afacerii.

Avantaje	Dezavantaje/probleme posibile
Procesul decizional este mai rapid	Lipsa de experiență dacă echipa e tânără
Comunicarea mai bună	Abordare reactivă, reacție doar la apariția problemelor

Relații mai apropiate între angajați și manageri	Uneori datele și informațiile sunt limitate
Relații mai apropiate în cadrul echipei manageriale	Implicarea excesivă a proprietarului afacerii care nu are competențe și abilități
Mediu de lucru transparent care scoate la suprafață atât realizările individuale cât și problemele	Resurse limitate care nu ajung în situații neprevăzute
O reacție rapidă la cerințele pieței	Exces de probleme în anumite situații care duce la timp insuficient și la crearea tensiunilor

Tabelul 5 Avantaje și dezavantaje pentu managementul afacerilor mici

7 Teme și întrebări

Acum, după ce s-a parcurs teoria, este important să puteți să vă însușiți câteva dintre conceptele expuse. Realizați acest lucru asigurându-vă că puteți răspunde următoarelor întrebări teoretice. Dacă nu le știți din prima, nu este nicio problemă. Citiți din nou teoria și mai încercați o dată:

1. Cum putem defini planul de management prescurtat, de ce este important și care sunt elementele de care trebuie să ținem cont? Recomandăm scoaterea în evidență a aspectelor care sunt importante pentru afacere și reușita ei.

Teoria ca teoria, dar mai important este să vezi ce faci pe viitor. În cele ce urmează, îți lansăm câteva teme care să te ajute să îți stabilești devenirea antreprenorială (dacă nu, sau dacă da, iar dacă da, cum?):

1. Pornind de la partea teoretică particularizați unul câte unul elementele planului de management prescurtat și înțelegeți importanța lui în contextul general al afacerii.
2. Echipa de management- Creați echipa de management în situația particulară a afacerii voastre- număr și structură.
3. Procesul de producție/prestare- determinați necesarul de echipamente în situația particulară a afacerii voastre.
4. Resursele umane- determinați necesarul de resurse umane, elaborați un calendar al angajărilor și unul al trainingurilor în situația particulară a afacerii voastre.

8 Bibliografie

1. Ilieş, L. and Crişan, E. (2009), *Managementul Firmei Şi Planul de Afaceri, Risoprint*.

2. Porojan, D. și Bișa, C. (2007). *Planul de afaceri. Concepte, metode, tehnici, proceduri*, Editura Irecson.

UNIUNEA EUROPEANĂ

Instrumente Structurale 2014-2020

Proiect cofinanţat din FSE prin Program Operaţional Capital Uman 2014 - 2020
Axa Prioritară 6 - Educaţie şi competenţe
Acţiune: **OS6.7, OS6.9, OS6.10**
Titlu proiect: **Azi Student, Mâine Antreprenor!**
Acronim proiect: **ASMA**
Cod proiect: **POCU/379/6/21/123894**
Beneficiar: **Universitatea Babeş-Bolyai din Cluj-Napoca**

Tema 12: Planul financiar prescurtat



1 Introducere

Majoritatea studenților sau chiar antreprenorilor fără pregătire economică au o anumită reticență în momentul în care sunt puși în fața realizării unor elemente financiare pentru o idee de afacere pe care o au sau chiar pentru o afacere existentă. Evident, pot apela la un specialist care să îi ajute pentru a realiza calculele sau previziunile financiare. Totuși, noi recomandăm stăpânirea unor elemente minime de previzionare financiară fiindcă ele sunt utile vieții antreprenoriale de zi cu zi.

În acest sens, suportul de curs prezent este unul adresat mai ales celor fără cunoștințe economice deosebite, care doresc să realizeze previziunile (sau să înțeleagă aspectele) financiare ale unei afaceri. Pentru a putea realiza astfel de previziuni, punem la dispoziția cursanților un template în format Microsoft Excel în care aceștia să introducă detaliile necesare pentru a realiza previziuni financiare adecvate. **Previziunea financiară de bază pe care o avem în vedere în prezentul document este bugetul de venituri și cheltuieli, documentul care permite previziunea și evaluarea rezultatelor financiare a unei firme.**

Previziunile financiare reprezintă o reflectare a activității firmei pentru următoarea perioadă, având, de fapt, două componente majore: stabilirea unor ipoteze privind viitorul, respectiv transpunerea lor în situații financiare previzionate. Din punctul nostru de vedere, prima parte, care vizează stabilirea ipotezelor legate de viitorul firmei, este cea mai dificilă, transpunerea acestor ipoteze în format financiar fiind mai degrabă ușoară atât timp cât se respectă câteva reguli de bază.

Expunem, în cele ce urmează, câteva idei despre cum trebuie stabilite ipotezele legate de viitorul firmei, respectiv modul în care se va construi bugetul de venituri și cheltuieli, activitate denumită și bugetare. Pentru aceasta vom face referire la template-ul Microsoft Excel, dar și la informații prezentate în cursurile anterioare din cadrul acestui program de formare.

Ipotezele se referă la două categorii mari: ceea ce se va întâmpla cu cheltuielile firmei, respectiv cu veniturile acesteia. Cum veniturile depind de volumul produselor și serviciilor comercializate sau realizate de către firmă, iar acest volum influențează costurile variabile ale firmei, cel mai facil este să se demareze cu o anticipare a alternativelor de comercializare a produselor firmei, respectiv a volumelor și prețurilor pe categorii de produse pentru fiecare dintre alternative. Acest lucru este legat de planul de marketing al firmei, în cadrul căruia previzionarea vânzărilor este un element component. Ulterior, se vor stabili și elemente legate de cheltuielile aferente la nivel de firmă. Aceste detalii depind de costul cu activitățile de la nivel de firmă, fiind legate de harta de proces discutată la prezentarea ideii de afaceri.

Veniturile cuprind totalitatea încasărilor din activitatea de bază, la care se adaugă veniturile financiare (de exemplu, dobânzi) și veniturile cu caracter excepțional (de exemplu, din investiții). Cheltuielile cuprind toate consumurile înregistrate de o firmă în scopul producerii de venituri (printre care servicii de contabilitate, marketing, taxe pentru serviciile bancare, taxe de transport, salarii, impozite pe salarii, contribuții la pensii, utilități, cheltuieli cu materii prime/materiale, amortizare).

2 Estimarea veniturilor firmei

Veniturile firmei sunt reprezentate, în principal, de vânzările acesteia. În funcție de formele de vânzare, firma poate derula activități de *vânzare cu amănuntul* direct către consumatorul final, prin intermediul magazinelor, cafenelelor, restaurantelor sau a altor forme moderne de comercializare, precum site-urile de vânzări sau automatele de produse. Pe de altă parte, *vânzarea cu ridicata* presupune vânzarea mărfurilor în cantități mari către comercianți cu amănuntul, utilizatori industriali și comerciali, colectivități și utilizatori profesionali, intermediari de comerț cu ridicata și nu către consumatori finali. Toate aceste canale de vânzări (calea prin care produsele sau serviciile ajung la clienți) pot fi utilizate individual sau simultan, în funcție de natura activităților firmei.

Scopul unei previzionări a veniturilor este estimarea vânzărilor firmei dintr-o anumită perioadă. Atenție, în limbaj economic vânzarea nu înseamnă încasarea unei facturi (banii în cont), ci înregistrarea unei facturi de vânzare a produselor sau serviciilor. Factura, adică documentul de vânzare, se poate emite odată cu furnizarea mărfii, iar încasarea să se realizeze mult mai târziu, conform condițiilor contractuale. De fapt, ceea ce va trebui să includem în tabel, este ceea ce firma va factura.

Pentru a putea realiza previzionarea veniturilor firmei, trebuie stabilite răspunsuri la următoarele întrebări și completat template-ul la pagina P2- Venituri:

Întrebare	**Mod de utilizare informație în template-ul excel (BVC 2021)**
Ce canale de comercializare vei utiliza pentru produsele tale? Vei avea un magazin online sau un magazin fizic, vei avea colaboratori? Toate canalele prin care produsele tale ajung la clienți trebuie identificate, și acest lucru mai ales atunci când vei avea prețuri diferite pe produse în funcție de canalul de comercializare.	Estimarea veniturilor presupune în primul pas să identificăm modul de vânzare al produselor. Acestea vor fi canalele de completat în tabel la liniile galbene, secțiunea 2 - venituri. La pagina P2- Venituri, adaugă atâtea linii cu galben (conform model), câte canale de vânzări ai.
Care sunt produsele sau serviciile pe care le vei comercializa prin fiecare canal de comercializare? Dacă sunt puține, le vei putea estima la nivel de produs, dacă sunt multe categorii de produse, vei putea estima la nivel de categorie de produse. Poți să ai unele produse comercializate doar printr-un canal de vânzare, la fel cum vei putea avea, în funcție de situația reală a firmei, toate produsele pot fi comercializate prin toate canalele de vânzare.	La fiecare canal, completează produsele (dacă sunt puține), sau categoriile de produse pe care le vei comercializa (zona verde). La fiecare canal, aceste informații se vor adăuga de trei ori în coloana A pentru fiecare canal (pentru preț vânzare, volum vânzare, respectiv venituri estimate). Atenție, vom avea tot atâtea categorii pentru preț, volum și venituri pentru fiecare categorie de produs sau produs. În cazul template-ului, pentru canalul 1 am nominalizat trei produse.

Care sunt prețurile de comercializare a produselor sau a categoriilor de produse? Trebuie să putem anticipa pentru fiecare canal de vânzare, pentru fiecare produs sau categorie de produse (în funcție de realitatea firmei), cum vor evolua prețurile la nivel lunar.	Pentru fiecare produs sau categorie de produse, se va estima un preț de vânzare pentru fiecare canal (zona albastră) – se introduce pe linia prețului estimat pentru fiecare lună pentru fiecare produs – de exemplu în template-ul nostru în linia 4 vor fi introduse primele prețuri. Se observă că produsul 1 are un preț de 10 lei în primele 2 luni, respectiv 10,5 din martie în decembrie.
Care sunt volumele de comercializare a produselor sau a categoriilor de produse? Trebuie să putem anticipa pentru fiecare canal de vânzare, pentru fiecare produs sau categorie de produse (în funcție de realitatea firmei), cum vor evolua volumele de vânzare la nivel lunar.	Pentru fiecare produs sau categorie de produse, se va estima volumul de vânzare (zona gri) pentru fiecare canal – se introduce pe linia volumului estimat pentru fiecare lună pentru fiecare produs – de exemplu în template-ul nostru în linia 4 vor fi introduse primele prețuri. Se observă că produsul 1 are un preț de 10 lei în primele 2 luni, respectiv 10,5 din martie în decembrie.
Calcul venituri pe categorii de produse	În liniile portocalii se înmulțește prețul cu volumele de produse, aflându-se veniturile pe categorii de produse. Momentan, în template este introdusă formula pentru primul canal de comercializare al produselor.
Însumare venituri pe canale de comercializare și calcul venituri la nivel de firmă	Prin însumarea veniturilor de la toate canalele de comercializare la nivel de firmă, se vor estima veniturile firmei.

În template-ul nostru, la pagina P2 – Venituri, au fost cuprinse doar așa numitele venituri din exploatare (terminologie care se referă de fapt la vânzarea și realizarea produselor și serviciilor firmei). Aceste venituri nu includ veniturile din exploatare aferente producției proprii deoarece necesită cunoștințe contabile destul de complexe, nefiind incluse nici veniturile financiare sau cele extraordinare, din aceleași motive. De cele mai multe ori, veniturile financiare sau cele extraordinare nu afectează decisiv situația financiară de ansamblu a firmei.

3 Estimarea cheltuielilor firmei

Pentru identificarea cheltuielilor firmei, vă recomandăm să realizați următorii pași (Ilieş and Crişan, 2009), completând template-ul pus la dispoziție:

1. Revizuirea detalierii activităților firmei conform hărții de proces a firmei. Harta de proces este utilă pentru a analiza ce se întâmplă într-o firmă într-un anumit moment, cât și pentru a anticipa ce se va întâmpla la nivel de firmă în viitor. Utilitatea acesteia rezidă în capacitatea de a aduce ansamblul întreprinderii la nivel de detaliu prin intermediul activităților și de a diminua astfel efortul necesar pentru a anticipa viitorul, reducând problema la

mergi la sumar

elemente de detaliu. Odată revizuite și construită o hartă de proces finală, recomandăm o enumerare pe o coloană (dacă se utilizează calculatorul, recomandăm utilizarea unui document Excel) a tuturor activităților (de exemplu, pentru o covrigărie: analiză nevoi clienți, producție covrigi, achiziție materii prime etc.). Conform template-ului pus la dispoziție, acest lucru va trebui realizat în coloanele A și B (marcate cu galben);

2. Identificarea resurselor necesare realizării fiecărei activități și multiplicarea liniilor cu activitățile încât **fiecărei resurse necesare unei activități să îi corespundă o linie**. Pentru a realiza fiecare activitate trebuie să consumăm resurse. O evaluare a acestor resurse utilizate trebuie să fie cât mai simplă și cât mai naturală posibil. Luăm ca exemplu activitatea de analiză a nevoilor clienților. Pentru aceasta vom avea nevoie de următoarele resurse: resursa umană care să analizeze piața, respectiv echipamentele IT pentru a realiza prognoze, analize. Aceste resurse vor fi trecute în coloana denumire cheltuială, corespunzând fiecărei activități (zona cu verde, coloana 1). Se poate observa că primei activități îi sunt necesare două resurse – se nominalizează fiecare în câte un rând, duplicându-se activitatea. Adăugăm atâtea rânduri câte resurse sunt necesare pentru derularea activității. Cheltuielile pot depinde de volumul activității (numărul de covrigi realizați), sau pot să nu depindă, fiind cheltuieli fixe pe care firma trebuie să le înregistreze indiferent de numărul de covrigi. De exemplu, indiferent de numărul de covrigi vânduți, vom avea nevoie de casă de marcat, această cheltuială fiind una fixă. În schimb, consumul de făină, sare, ulei sau drojdie vor depinde de volumul producției. Astfel, acestea sunt considerate cheltuieli variabile, depinzând de volumul produselor comercializate din P2 – Venituri. În coloana 2 zona verde de la cheltuieli, vom categorisi fiecare cheltuială dacă este fixă sau variabilă. Cheltuielile fixe sunt cele pe care firma le are indiferent de volumul producției, fiind plătite și dacă se produce sau comercializează, și dacă nu. Ca exemplu, acestea pot fi chiria, salariile angajaților, impozitul pe clădiri etc. Cheltuielile variabile sunt asociate producției de bunuri și servicii. De exemplu, în cazul covrigăriei noastre, cu cât se vor produce mai mulți covrigi, cu atât va crește consumul și costul cu făina, sarea, drojdia etc. Acestea sunt variabile fiindcă variază în funcție de volumul activității. Pentru a putea avea un buget de venituri și cheltuieli care să fie transpus și în contul de profit și pierdere al firmei (de obicei o situație financiară standard solicitată de finanțatori în cadrul planurilor de afaceri care solicită finanțare externă), am adăugat în coloana 3 zona verde de cheltuieli pentru categorisirea cheltuielilor conform contabilitate (s-a făcut corespondența cu planul de conturi momentan valabil, disponibil la adresa: https://contabilul.manager.ro/a/14197/plan-de-conturi-2015-conform-omfp-1802.html, accesat în noiembrie 2020). Momentan am inclus categoriile de cheltuieli cele mai utilizate:

a.Cheltuieli cu salariile personalului – includ toate cheltuielile legate de personal, și anume salariul net, contribuțiile ce se plătesc la stat etc. Atenție! În contabilitate acestea se vor înregistra pe categorii de cheltuieli și mai detaliate;

b.Cheltuieli cu materiile prime – se referă la cheltuielile cu materiile prime utilizate în producție. În cazul nostru, materiile prime sunt făina, drojdia, sarea etc.;

c.Cheltuieli privind energia și apa – cheltuieli cu plata utilităților cu apa și energia, acestea fiind în unele cazuri considerate resurse primare pentru realizarea produselor, dar din punct de vedere contabil ele sunt considerate utilități și incluse ca atare în această categorie;

d.Cheltuieli de exploatare privind amortizarea imobilizărilor – cheltuieli legate de înregistrarea

în contabilitate a costurilor cu achiziția de imobilizări corporale (clădiri, echipamente etc.). Chiar dacă achiziționați un echipament de 10000 de lei, cheltuiala aceasta va fi înregistrată în contabilitate în mai mulți ani, cheltuiala înregistrată în contabilitate denumindu-se amortizare. Există mai multe reguli privind amortizarea, toate acestea fiind recomandat să fie luate la cunoștință înainte de stabilirea modului în care vor fi înregistrate în contabilitate aceste cheltuieli, și inclusiv în bugetul de venituri și cheltuieli;

e.Cheltuieli cu serviciile executate de terți – se referă la cheltuielile cu plata unor servicii executate de alte firme, fiind înregistrate în contabilitate pe sub-categorii specifice, conform https://contabilul.manager.ro/a/14197/plan-de-conturi-2015-conform-omfp-1802.html, accesat în noiembrie 2020.

Un alt pas în calculul cheltuielilor este determinarea modului de calcul al cheltuielilor. De exemplu, resursa umană necesară pentru A1, A2 și A3 sunt plătite de fapt sub forma unui salariu pentru administrator. Este important să identificăm aceste lucruri deoarece unele cheltuieli sunt calculate împreună. În coloana patru zona verde avem aceste mod de calcul, unde avem amortizare calculator (se înregistrează în contabilitate costul anual cu calculatorul – aceasta este forma de înregistrare), salariul administratorului pentru mai multe activități, amortizarea mijlocului de transport, plățile serviciilor etc. Pentru cheltuielile variabile, am menționat doar că se vor calcula în funcție de volum;

3. Calcularea tuturor cheltuielilor la nivel de lună. Acest lucru va fi efectuat în zona albastră pentru fiecare element unic de formă de plată. De exemplu, cheltuiala cu administratorul o vom calcula la finalul tabelului (sub linia roșie), pentru a nu induce că el realizează o singură activitate. Pentru aceste calcule, avem nevoie să stabilim în coloanele corespunzătoare zonei albastre care sunt factorii care determină aceste cheltuieli și să estimăm valoarea lor. De obicei, factorii care influențează valoarea unei cheltuieli se pot rezuma la 5 pentru orice element de cheltuială. Acest lucru trebuie efectuat pentru fiecare cheltuială. De exemplu, pentru cheltuielile cu administratorul am considerat următorii factori: salariul net, respectiv contribuțiile și impozitul. Pentru calculul efectiv, am estimat salariul net în valoare de 3000 lei, iar contribuțiile cu ajutorul http://www.calculator-salarii.ro/3000-net-calcul-salariu-complet/, accesat în noiembrie 2020. Însumate, vor da costul lunar (coloana P). La salariile personalului cu producția /vânzarea am considerat un salariu net lunar de 2000 lei, respectiv doi angajați. Pentru costul cu calculatorul am estimat un cost de 5000 lei, amortizare în 2 ani. Este evident că pentru fiecare categorie de cheltuială există mai mulți factori de estimat, dar astfel putem prezenta și revizui valorile considerate pentru fiecare categorie de cheltuială. Similar am procedat cu toate cheltuielile fixe de deasupra liniei roșii. Cele care sunt trecute sub linia roșie (fixe) sunt marcate cu un verde mai închis – pentru ele nu avem detaliere deasupra liniei roșii. Pentru cheltuielile variabile avem nevoie să cunoaștem o rețetă, de exemplu pentru covrigărie am regăsit o rețetă de producție pentru o cantitate de 5000 kg de produs finit în documentul: https://www.academia.edu/16168128/Proiect_Tehnologic_pentru_Fabricarea_Covrigilor_Simpli, accesat în noiembrie 2020. Conform acestui document, urmând același algoritm precum la costurile fixe, am calculat costul unitar cu fiecare dintre cheltuielile variabile (sare, apă, făină, glucoză, respectiv ambalaj).

4. Pentru estimarea cheltuielilor pentru toate lunile, utilizăm zona gri. Acolo, toate cheltuielile anterior calculate

la nivel de lună sau per unitate de produs (ultima coloană zona albastră), vor fi transformate în cheltuieli lunare. De exemplu, la cheltuielile fixe, acestea vor fi egale în fiecare lună cu cele calculate anterior. La cele variabile, am înmulțit costul unitar per produs pentru fiecare cheltuială cu cantitatea estimată a fi comercializată (din foaia cu vânzări, liniile corespunzătoare).

5. Centralizarea tuturor cheltuielilor. Acest lucru l-am făcut pentru a apropia cât mai mult forma cheltuielilor de forma standard a unui cont de profit și pierdere. Astfel, sub linia portocalie a foii cu cheltuieli, am introdus linii corespunzătoare fiecărei categorii contabile anterior definite în coloana E. Astfel, am adunat la nivel lunar cheltuielile pe aceste categorii și am obținut ulterior cheltuielile totale la nivel de firmă.

4 Finalizarea bugetului de venituri și cheltuieli

Odată finalizate paginile de calcul 1 și 2, am centralizat toate informațiile în pagina P3 – BVC centralizat. De altfel, aici am preluat veniturile exprimate în valoare pe categorii de produse (sunt legate de categoriile și valorile de la venituri din P1), respectiv cheltuielile pe categorii contabile (sunt de asemenea legate cu categoriile și valorile din P2). Am mai introdus sume ale cheltuielilor și veniturilor – în liniile galbene, respectiv profitul brut calculat la nivel lunar. Ceea ce se poate observa în cazul firmei noastre este că aceasta înregistrează profit doar începând cu luna mai, anterior având unele luni pierdere.

În cazul în care cheltuielile estimate depășesc veniturile totale pentru firma voastră, se vor parcurge următorii pași:

- rejudecarea necesității unei activități;
- reanalizarea resurselor aferente fiecărei activități;
- reanalizarea valorii cheltuielii necesare achiziționării fiecărei resurse;
- reestimarea valorii și volumului vânzărilor.

Scopul bugetării este de a revizui toate resursele și a estima toate cheltuielile ce se vor realiza în cadrul firmei, respectiv veniturile. Pe lângă evidențierea cheltuielilor și a veniturilor, un lucru ce se realizează în cazul bugetării și este trecut cu vederea este observarea resurselor necesare activităților. Pe baza disponibilității resurselor, se pot realiza unele modificări ale estimării inițiale a funcționării firmei, în sensul identificării unor forme alternative de producție sau comercializare care să conducă la un consum mai redus de resurse. De exemplu, în cazul covrigăriei, o întrebare ar fi: ce s-ar întâmpla dacă am angaja un administrator cu jumătate de normă? Dar dacă am angaja un singur angajat la producție și vânzare, poate chiar cu un salariu mai mare. Ce s-ar întâmpla dacă am produce și am comercializa un alt sortiment de produse, precum covrigii cu semințe? Este evident că prima previzionare a bugetului de venituri și cheltuieli este doar un prim pas, acest pas fiind important deoarece pe baza template-ului completat putem genera relativ ușor alte scenarii viitoare. Dacă documentul Excel a fost realizat corect, actualizările se vor realiza automat și astfel se poate analiza relativ simplu care este impactul oricărei modificări asupra bugetului final.

Deși completarea acestor tabele pare destul de simplă, totuși estimarea cheltuielilor și veniturilor este o muncă

extrem de solicitantă. Din exemplul anterior, pe ce bază s-a stabilit că salariul unui administrator este de 3000 de lei pe lună, un calculator 5000, iar un kilogram de glucoză 20? Cine poate estima acest lucru? Este evident faptul că dacă deja în organizația dumneavoastră s-au derulat aceste activități, se cunosc costurile anterioare ale resurselor utilizate – deci aceasta este prima sursă. Pentru o întreprindere nou înființată, acest lucru nu se aplică, sursele fiind piața în general. Prin studierea diverselor oferte, prin analiza site-urilor de profil, se pot obține informații destul de precise privind costul resurselor materiale, cât și pentru resursa umană.

5 Teme și întrebări

Acum că ai observat modul de construcție a bugetului de venituri și cheltuieli, este important să poți să îți clarifici câteva dintre conceptele expuse și pașii parcurși. Fă acest lucru asigurându-te că poți răspunde următoarelor întrebări:

1. Care sunt cele două categorii mari care definesc construirea unui buget?
2. Explică pe scurt modul în care poți estima veniturile unei firme? De ce depinde acest demers?
3. Explică pe scurt pașii de parcurs pentru estimarea cheltuielilor unei firme? Care pași consideri că sunt cei mai dificili?
4. Cum crezi că vei utiliza un buget de venituri și cheltuieli pentru o firmă nou înființată?
5. Dar pentru o firmă deja înființată, cu un anumit istoric în spate?

6 Resurse suplimentare

În vederea studierii mai în detaliu a modului de întocmire a unui buget de venituri și cheltuieli, de data aceasta pentru un proiect, vă punem la dispoziție la următoarea adresă o resursă disponibilă online: https://www.researchgate.net/publication/340309655_Introducere_in_managementul_proiectelor_Utilizarea_proiectelor_in_dezvoltarea_activitatilor_extracurriculare_Studii_de_caz_pentru_disciplina_religie . În cadrul capitolului 3.3.4 veți vedea un exemplu de calcul similar explicațiilor din prezentul material.

7 Bibliografie

Ilieş, L. and Crişan, E. (2009), *Managementul Firmei Şi Planul de Afaceri*, Risoprint.

UNIUNEA EUROPEANĂ

Instrumente Structurale 2014-2020

Proiect cofinanţat din FSE prin Program Operaţional Capital Uman 2014 - 2020
Axa Prioritară 6 - Educaţie şi competenţe
Acţiune: **OS6.7, OS6.9, OS6.10**
Titlu proiect: **Azi Student, Mâine Antreprenor!**
Acronim proiect: **ASMA**
Cod proiect: **POCU/379/6/21/123894**
Beneficiar: **Universitatea Babeş-Bolyai din Cluj-Napoca**

Tema 13: Utilizarea planului de afaceri



1 Introducere

Planurile de afaceri pot fi comparate cu o „hartă rutieră”. Este posibil să călătoriți fără o astfel de hartă, dar probabilitatea de a vă pierde pe parcurs crește. În loc să vă puneți într-o poziție în care s-ar putea să trebuiască să vă opriți și să cereți indicații sau chiar să vă întoarceți și să o luați de la capăt, antreprenorii folosesc adesea planuri de afaceri pentru a se ghida. Acest lucru se datorează importanței planului de afaceri care îi ajută să vadă imaginea de ansamblu, să planifice în avans, să ia decizii importante și să îmbunătățească probabilitatea generală de succes.

De ce este importantă utilizarea planul de afaceri? Care sunt părțile interesate în planul de afaceri?



Un plan de afaceri bine scris este un instrument important deoarece oferă antreprenorilor capacitatea de a-și stabili obiectivele și de a-și urmări progresul pe măsură ce afacerea lor începe să crească. Formularea unui plan de afaceri ar trebui să fie primul pas la începerea unei noi afaceri. Planurile de afaceri sunt, de asemenea importante și pentru două din cele mai comune surse de finanțare: investitorii și băncile. Pentru atragerea *investitorilor*, planul de afaceri trebuie conceput astfel încât aceștia să poată determina dacă afacerea voastră se află pe calea cea bună și merită să investească în ea. Pentru obținerea de împrumuturi de la unitățile bancare acestea utilizează planul de afaceri pentru a analiza bilanțurile, conturile de profit și pierdere previzionate pentru următorii ani (în general se solicită previziunile pentru următorii 5 ani). Din cele menționate mai sus este foarte ușor de observat utilitatea planului de afaceri atât pentru antreprenori cât și pentru bănci și investitori - adesea denumiți: “îngerii de afaceri” (Kirby, 2002)

În cadrul acestui capitol ne vom concentra atenția asupra diferitelor modalități de utilizare a unui plan de afaceri. La începutul capitolului vom detalia utilizarea planului de afaceri pentru un antreprenor.

Vom continua apoi cu evidențierea diferențelor în ceea ce privește utilizarea planului de afaceri de două dintre cele mai importante surse de finanțare ale unui start-up: investitorii și băncile.

3 Argumente pentru întocmirea unui plan de afaceri

Poate vă întrebați: *De ce să mai scriu un plan de afaceri din moment ce știu ce am de făcut?*

În acest capitol vom răspunde la această întrebare prin evidențierea principalelor motive care justifică necesitatea scrierii unui plan de afaceri[1]:

1. Prin scrierea unui plan de afaceri, o să acordați atenție sporită fiecărui aspect al afacerii, ca urmare veți putea descoperi elementele care vor contribui la succesul sau la eșecul ei.

2. Este imposibil să obțineți un credit pentru afacerea voastră fără să prezentați un plan de afaceri.

3. Un plan de afaceri vă canalizează toate acțiunile spre atingerea obiectivelor. Acest aspect este foarte important deoarece odată pornită afacerea, există probabilitatea să vă abateți de la linia pe care v-ați propus-o din cauza a tot felul de detalii care apar pe parcurs.

1 https://ideideafaceri.manager.ro/articole/plan-de-afaceri-4/la-ce-foloseste-un-plan-de-afaceri-335.html

4. Concurența tot mai acerbă poate duce la o "bătălie" între firme pentru atragerea consumatorilor. Pentru a vă asigura o șansă în această bătălie este necesară stabilirea unei strategii. Un plan de afaceri bine elaborat prezintă strategia care contribuie la cucerirea pieței.

5. Afacerea voastră pornește de la o idee. Însă, ideea care stă la baza afacerii voastre, este intangibilă. Ea nu poate fi văzută sau atinsă nici de voi, nici de investitori, parteneri sau angajați. Un plan de afaceri scris este evidența palpabilă a ideilor și conceptelor pe care se bazează afacerea, deoarece acesta poate fi văzut, atins și studiat.

6. Planul de afaceri este ca și o hartă rutieră fără de care sunteți în pericol să călătoriți în cerc în jurul obiectivului, fără a avea posibilitatea de a-l atinge. Din acest motiv, planul de afaceri indică atât investitorilor cât și vouă unde trebuie să ajungeți și cum.

7. Planul de afaceri ușurează pornirea unei afaceri, conducerea și extinderea acesteia.

4 Utilizarea planului de afaceri de către antreprenori

Așa cum a mai fost menționat până acum, planul de afaceri este un instrument pe care antreprenorii îl utilizează pentru a începe și conduce o afacere care necesită resurse materiale, financiare și umane.

Doar expunerea unei idei nu este suficientă pentru obținerea de fonduri de la un potențial investitor sau unitate bancară. Oricare dintre cele două părți vor solicita, pe lângă prezentarea ideii, elaborarea unui plan de afaceri. Astfel, planul de afaceri este utilizat de către antreprenori ca și modalitate de atragere a fondurilor de la investitori sau unități bancare.

Necesitatea elaborării unui plan de afaceri nu se limitează doar la atragerea de fonduri de la investitori și/sau unități bancare. Utilizarea unui plan de afaceri are numeroase alte avantaje care pot conduce la succesul afacerii voastre. Printre aceste avantaje putem enumera următoarele:

▪ Pentru a vă ajuta cu decizii critice

În timp ce planurile de afaceri au multe modalități de utilizare, o importanță esențială a unui plan de afaceri este că îi ajută pe antreprenori să ia decizii mai bune.

Antreprenoriatul este adesea un exercițiu nesfârșit în luarea deciziilor și gestionarea crizelor. Considerarea tuturor ramificațiilor oricărei decizii este un lux pe care antreprenorii nu și-l pot permite întotdeauna. Aici intervine rolul utilizării planului de afaceri. Construirea unui plan de afaceri vă permite să determinați din timp răspunsul la unele dintre cele mai critice decizii de afaceri. Astfel, pentru elaborarea unui plan de afaceri trebuie să vă gândiți la componentele majore ale afacerii voastre înainte de a începe: de exemplu, care este strategia voastră de marketing și ce produse/servicii veți comercializa. Această gândire profundă la strategiile voastre de bază vă poate ajuta, de asemenea, să înțelegeți modul în care deciziile voastre vor avea impact asupra strategiei mai largi.

▪ Pentru evitarea greșelilor majore

Potrivit Administrației pentru Întreprinderi Mici (Small Business Administration)[2], doar aproximativ jumătate din întreprinderile mici supraviețuiesc pentru a sărbători a cincea aniversare. Deși există multe motive pentru care întreprinderile mici eșuează, cele mai frecvente sunt abordările greșite din planurile de afaceri. Conform datelor de la CB Insights[3] care a realizat un studiu pe baza unui eșantion format din 101 start-up-uri care au eșuat, unele dintre cele mai frecvente motive care au condus la falimentul acestora sunt:

- Nu există piață: nimeni nu vrea ceea ce vindeți (principalul motiv de faliment – 42% din start-up-urile analizate).
- Lipsa de capital: problemele legate de fluxurile de numerar sau afacerile pur și simplu rămân fără bani (29% din start-up-uri).
- Echipă inadecvată: acest lucru subliniază importanța angajării persoanelor potrivite pentru a vă ajuta să vă conduceți afacerea (23% din start-up-uri).
- Concurență dură: este greu să obții un profit constant atunci când ai mulți concurenți în spațiul tău (19% din start-up-uri).
- Prețuri: unii antreprenori își stabilesc prețurile la produse sau servicii prea mari sau prea mici - ambele scenarii pot fi o rețetă pentru dezastru (18% din start-up-uri).

Pe lângă aceste motive mai pot fi menționate și altele: plan de marketing necorespunzător, ignoranța potențialilor consumatori, lipsa armoniei între echipe/investitori, lipsa pasiunii, lipsa interesului investitorilor etc.

Cu toate acestea, exercițiul de creare a unui plan de afaceri vă poate ajuta să evitați aceste greșeli majore. Indiferent dacă este vorba de previziuni ale fluxului de numerar sau de o analiză de potrivire a produselor pe piață, fiecare componentă a unui plan de afaceri vă poate ajuta la identificarea greșelilor potențial critice înainte ca acestea să apară.

▪ Pentru a dovedi viabilitatea afacerii

Multe companii sunt create din pasiune. Cu toate că pasiunea poate fi un mare motivator, nu este suficientă pentru a asigura succesul afacerii. Planificarea exactă a modului în care veți transforma această viziune într-o afacere de succes este probabil cel mai important pas între concept și realitate. Utilizarea planurilor de afaceri vă pot ajuta să confirmați că ideea voastră este suficient de solidă. O componentă critică a planului vostru de afaceri este secțiunea de cercetare a pieței. Studiul de piață poate oferi o perspectivă profundă asupra clienților, a concurenților și a industriei alese.

▪ Pentru a stabili obiective și repere (indicii) mai bune

Fără un plan de afaceri, obiectivele devin adesea arbitrare. Utilizarea unui plan de afaceri vă poate ajuta să vă responsabilizați față de viziunea și strategia pe termen lung și să obțineți informații despre măsura în care strategia voastră se apropie (sau nu) de realitate de-a lungul timpului.

2 https://www.sba.gov/sites/default/files/advocacy/Frequently-Asked-Questions-Small-Business-2018.pdf
3 https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/

▪ Pentru comunicarea obiectivelor

Indiferent dacă gestionați o echipă de 100 de membri sau o echipă de doi membri, nu puteți fi întotdeauna prezenți de fiecare dată când se ia o decizie. În această situație planul de afaceri poate fi utilizat ca și un “profesor suplinitor”, gata să răspundă la întrebări. Este important să comunicați angajaților că, în caz de îndoială, pot consulta întotdeauna planul de afaceri pentru a înțelege următorii pași în cazul în care nu pot primi un răspuns direct de la voi. Utilizarea planului de afaceri cu membrii echipei vă ajută, de asemenea, să vă asigurați că toți membrii sunt aliniați la ceea ce faceți și împărtășesc aceeași înțelegere a obiectivelor pe termen lung.

▪ Pentru obținerea de finanțare

Dacă intenționați să atrageți investitori, să obțineți împrumuturi de la o bancă sau să vă vindeți compania în viitor, veți avea nevoie de un plan de afaceri. La urma urmei, oricine este interesat să investească în compania voastră va dori să știe că este pe mâini bune și că aveți un plan viabil pe termen lung. Planurile de afaceri sunt cele mai eficiente modalități de a demonstra acest lucru și sunt de obicei o cerință pentru oricine caută finanțare externă.

▪ Pentru reducerea riscurilor

Antreprenoriatul este o afacere riscantă, dar acest risc devine semnificativ mai ușor de gestionat dacă se utilizează un plan de afaceri bine pus la punct. Elaborarea previziunilor privind veniturile și cheltuielile, elaborarea planurilor logistice și operaționale și înțelegerea pieței și a peisajului competitiv pot contribui la reducerea factorului de risc. Existența unui plan de afaceri vă permite să nu vă lăsați la voia întâmplării, să luați decizii mai bune și să vă bucurați de cea mai clară viziune posibilă asupra viitorului companiei voastre.

5 Utilizarea planului de afaceri de către investitori

La începutul acestui capitol am discutat despre importanța elaborării unui plan de afaceri pentru atragerea investitorilor. Din acest motiv este foarte important să detaliem cele mai importante aspecte pe care le caută investitorii într-un plan de afaceri.

Investitorii analizează zilnic o multitudine de planuri de afaceri pentru a lua cea mai bună decizie. Aproximativ 99% dintre planurile de afaceri pe care le primesc investitorii sunt refuzate.

Pentru a vă crește șansele de a atrage potențiali investitori este util să cunoașteți acele aspecte care primesc cea mai mare atenție din partea investitorilor în procesul de evaluare a planului de afaceri. Acestea sunt ilustrate în Tabelul 1.

Rezumatul planului de afaceri	Rezumatul planului de afaceri este primul lucru la care se uită investitorii. Nimeni nu are timp să citească un roman de 50 sau 60 de pagini. Aceștia sunt interesați în primele 3-4 pagini de la începutul planului. Aceste pagini îi ajută să înțeleagă ce intenționați să faceți cu afacerea voastră. Dacă investitorii nu pot vedea oportunitatea aici și dacă nu pot înțelege imediat despre ce este afacerea voastră, planul de afaceri va ajunge în coșul de gunoi. Un investitor nu vă poate cunoaște afacerea mai bine decât voi. De aceea, planul de afaceri, în special rezumatul, trebuie să fie clar și concis. În acest fel, investitorii vor avea posibilitatea să identifice oportunitățile de afaceri pe care le oferiți.
Managementul/Echipa	Un alt aspect pe care investitorii îl analizează este echipa, mai precis, echipa voastră de management, dar poate și mai importantă este echipa care va implementa ideea. Dar, rămâne întrebarea care este cea mai bună echipă care va executa această idee și va aduce rezultatele? Din acest motiv este necesară o echipă de experți care să-și cunoască meseria și acest lucru trebuie prezentat și în planul vostru de afaceri. În cazul start-up-urilor, este de înțeles că echipa ar putea să nu aibă suficientă experiența. În această situație este recomandat să obțineți ajutor și sfaturi cu privire la modul de prezentare a echipei de management. În final, totul este despre echipă. Asigurați-vă că alegeți echipa potrivită. Dacă aveți credibilitate și aveți încredere în colegii voștri de echipă, veți câștiga credibilitate față de investitori și aceștia vor avea la rândul lor încredere în voi. ***Exemplu.*** *Pentru a ilustra mai bine importanța echipei în planul de afaceri vom prezenta exemplul site-ului web de divertisment, rețea de socializare și agregator de știri* ***Reddit****.* *Reddit a fost fondat în 2005 de colegii de cameră de la Universitatea din Virginia Steve Huffman și Alexis Ohanian. Când Alexis și Steve și-au prezentat prima oară ideea "MyMobileMenu", o aplicație de luat masa la restaurant, echipei Y Combinator și fondatorului acestei companii Paul Graham, au fost respinși. Nu după mult timp Alexis a primit un telefon de la Paul Graham. Acesta a spus: „Am făcut o greșeală. Nu ne place ideea voastră, dar ne place echipa voastră". El i-a comunicat lui Alexis că trebuie să construiască prima pagină a aplicației Reddit. Trei săptămâni mai târziu s-a născut Reddit și un an mai târziu, a fost vândut cu milioane companiei Condé Naste.*

Datele financiare	După analiza rezumatului și echipei, investitorii trec la partea financiară (probabil partea care îi interesează cel mai mult). Ei vor să vadă cifre. Mai precis, nu doar orice cifre, ci numere care au sens. La urma urmei, vor să vadă cum își vor face banii. Aceasta nu este secțiunea marilor vise. Nu vă așteptați să deveniți următorul Google în doi ani. Trebuie să aveți grijă ca suma de finanțare pe care o solicitați să le poată aduce investitorilor un profit, precum și salariul pentru voi și echipa voastră. Modul în care o să folosiți banii trebuie să aibă logică. "Investitorii înger", de exemplu, se așteaptă la un câștig de 30% în fiecare an. Aceștia doresc să vadă valoarea afacerii voastre, chiar și valoarea afacerii în viitor, dacă o altă companie dorește să vă cumpere start-up-ul.

Tabel 1. Utilizarea planului de afaceri de către investitori

Astfel, un sumar executiv, o echipă și un management bun și previziuni financiare ferme îi vor liniști pe investitori și îi vor determina să vă aleagă ideea pentru finanțare. Acestea sunt aspectele cele mai importante la care urmează să se uite fiecare investitor atunci când vă evaluează planul de afaceri. A avea un plan de afaceri este important, deoarece vă va ajuta să stabiliți obiective realiste. De asemenea, va servi ca un instrument excelent pentru a asigura finanțarea din partea investitorilor și pentru a stabili previziunile financiare pentru afacerea voastră și rentabilitatea investiției. Pentru a fi considerat un candidat puternic pentru primirea de fonduri de investiții, trebuie să demonstrați că înțelegeți cu atenție fiecare aspect al afacerii și trebuie să demonstrați că știți cum să obțineți un profit din aceasta.

6 Utilizarea planului de afaceri de către bănci

Pentru bănci, planul de afaceri ar trebui să conțină un argument ferm care să justifice de ce sunt necesari banii și cum vor fi folosiți în afacere.

De exemplu, băncile sunt din ce în ce mai interesate de fluxul de numerar (Berry & Robertson 2006), deoarece acest lucru va demonstra modul în care afacerea poate rambursa împrumutul.

Împrumutătorii vor căuta, de asemenea, și alte surse de finanțare de care dispune afacerea și măsura în care acestea sunt sigure. Analiza planului de afaceri de către o unitate bancară vizează următoarele componente:

- Planul financiar

Astfel, planul financiar al afacerii ar trebui să conțină, pe lângă fluxul de numerar, o descriere a garanțiilor potențiale pe care banca le poate vinde, dacă afacerea nu este în măsură să ramburseze împrumutul.

- Planul de marketing

Totodată, băncile sunt interesate și de planul de marketing și gestionare a afacerii. Mai precis, interesul este îndreptat spre modul în care afacerea poate face față riscurilor, cum ar fi concurenții, războaiele prețurilor etc. (Bangs 2005). Importanța acestui aspect este evidențiată și în ghidul planurilor de afaceri al HSBC (The Hongkong

and Shanghai Banking Corporation, cea mai mare bancă din Europa în ceea ce privește capitalizarea).

Acest ghid enumeră cinci C ("five Cs") de creditare pe care banca îi va căuta când realizează evaluarea solicitantului:

1. caracter,
2. capital,
3. capacitate,
4. condiții,
5. garanție (HSBC, 2014)[4].

Băncile nu sunt experte în afaceri, prin urmare trebuie să se bazeze pe dovezi concrete pentru a lua o decizie de împrumut. Pentru o afacere nouă, acest lucru poate fi dificil de demonstrat și posibil doar prin intermediul unor date financiare bine argumentate.

Potrivit unor studii, băncile care folosesc informații despre relații pentru luarea deciziilor de împrumut, par să aibă un portofoliu de credite mai riscant decât băncile ale căror decizii sunt luate pe baza informațiilor pur financiare (Trönnberg & Hemlin 2012).

7 Teme și întrebări

Acum, după ce s-a parcurs teoria, este important să puteți să vă însușiți câteva dintre conceptele expuse. Realizați acest lucru asigurându-vă că puteți răspunde următoarelor întrebări teoretice:

1. Care sunt principalele surse de finanțare ale unei afaceri?

2. Care sunt principalele diferențe în utilizarea unui plan de afaceri pentru cele două surse de finanțare (investitori și bănci) al unui start-up?

3. Care este primul lucru la care se uită investitorii comparativ cu băncile când analizează planul de afaceri al unui start-up?

4. De ce este important să facem distincție între utilizările diferite ale planului de afaceri pentru investitori și bănci?

În cele ce urmează, vom propune câteva teme care să vă ajute în elaborarea unui plan de afaceri:

1. Pornind de la ideea de afacere detaliați principalele aspecte ale planului de afaceri pe care le prezentați unui *potențial investitor*.

2. Pornind de la ideea de afacere detaliați principalele aspecte ale planului de afaceri pe care le prezentați unui *bănci*.

4 http://www.hsbc.com.my/1/PA_ES_Content_Mgmt/content/website/pdf/commercial/sme_biz_plan.pdf.

8 Bibliografie

1. Bangs, D. H. (2005). *Business planning made easy*. Third edition. Canada: Entrepreneur Press.

2. Berry, A. și Robertson, J. (2006). Overseas bankers in the UK and their use of information for making lending decisions: Changes from 1985, *The British Accounting Review,* 38: 175-191.

3. Kirby, D. A. (2002). *Entrepreneurship*. London: McGraw-Hill.

4. Trönnberg, C-C. & Hemlin, S. (2012). Banker's lending decision making: a psychological approach, *Managerial Finance,* 38(11): 1032 – 1047.



ISBN: 978-606-37-1150-3